
Etude prospective à 5 ans sur l'évolution du modèle des Grands Magasins et Magasins Populaires et ses impacts sur les métiers de la Branche

Eurogroup Consulting pour l'Observatoire prospectif du commerce

18 mars 2019



Sommaire

1

Préambule

2

Synthèse de l'étude

3

Situation des Grands Magasins et Magasins Populaires en France de leur création à aujourd'hui

4

Quelles seront les grandes tendances à venir dans les 5 ans ?

5

Comment accompagner les métiers du secteur dans les évolutions à venir ?

6

Annexes

L'Observatoire Prospectif du Commerce :

Créé en mars 1996 au sein de l'Opcommerce, l'Observatoire prospectif du Commerce a pour mission :

- De procéder régulièrement à un état des lieux de l'évolution quantitative des métiers, des emplois, des qualifications et de la formation au sein des Branches du commerce
- De fournir aux Branches des indicateurs pertinents permettant la prospective sur l'évolution de l'emploi, des métiers et des qualifications

Eurogroup Consulting :

Cabinet de conseil indépendant présent à l'International (2 200 consultants dont 400 en France présents dans 38 pays), Eurogroup Consulting accompagne ses clients depuis plus de 35 ans dans la réalisation de leurs ambitions stratégiques.

Eurogroup Consulting s'investit auprès de nombreuses entreprises et filières sur leurs projets stratégiques, de prospection et d'anticipation, ainsi que sur la mise en oeuvre des actions retenues (études économiques et prospectives, audit de performance et de compétitivité, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences,...).

Le cabinet Eurogroup Consulting s'appuie sur une connaissance approfondie du secteur des Grands Magasins et de la Distribution en général et intervient, à ce titre, auprès de nombreuses parties prenantes du secteur.

CPNEFP

Grands magasins

Magasins populaires

L'étude porte sur les Grands Magasins et Magasins Populaires qui, en France, désignent des magasins de détail non spécialisés disposant de rayons multiples. Ils sont regroupés autour de 6 grandes enseignes et environ 400 points de vente



Périmètre

- Les Grands Magasins ont une surface de vente supérieure à 2 500m² et réalisent moins d'1/3 de leur chiffre d'affaires dans l'alimentaire
- Les magasins « multi-commerces », anciennement Magasins Populaires, ont une surface de vente équivalente aux supermarchés (entre 400 et 2 499m²) et réalisent entre 1/3 et 2/3 de leur chiffre d'affaires dans les produits alimentaires



Implantation

- Ces magasins présentent une **concentration de leurs établissements et collaborateurs dans les grands centres urbains**, notamment en Ile-de-France, en centre-ville ou en périphérie des grandes agglomérations



Positionnement

- Ces magasins proposent des **assortiments larges** à destination d'une **clientèle urbaine et aisée**
- L'offre s'adresse aussi bien à des locaux qu'à des **touristes** qui représentent une part importante de la clientèle (+9% de touristes étrangers à Paris en 2018, Source : Xerfi)

Galeries Lafayette

LE BON MARCHE

PRINTEMPS

MONOPRIX

LE BHV / MARAIS

Ouverture en 2020
SMARITAINE

L'étude s'ouvre également sur d'autres zones géographiques et d'autres univers de la Distribution pouvant se révéler précurseurs sur certaines tendances innovantes :

• Ouverture sur des secteurs variés :

- Centres commerciaux inspirants sur diverses dimensions : Digital / Lieu de vie / *Retailtainment*
- Travel Retail (gares, terminaux d'aéroports) qui ont opéré leur mue vers des lieux de vie
- Concept Stores inspirants autour de la notion de « Lieu de vie » également
- Grande Distribution et enseignes succursalistes, proches des Magasins Populaires sur l'offre alimentaire
- Pure Players présentant une offre similaire à celle des Grands Magasins dont ils se rapprochent (rachats, partenariats...)

• Ouverture sur l'International et notamment :

- Europe : Royaume-Uni, Italie, Allemagne, Espagne, Europe du Nord et de l'Est
- Amérique : Etats-Unis
- Asie : Chine, Moyen-Orient

Les enseignes de la Branche sont confrontées à des changements majeurs qui questionnent leur modèle économique sur la durée :



Une démultiplication des innovations technologiques : Les innovations autour du numérique et de l'intelligence artificielle augmentent les possibles, à la fois pour l'enseigne et pour le client.

En Chine, le paiement par reconnaissance faciale s'est imposé en 2 ans et est désormais utilisé par plusieurs chaînes de magasins dont Carrefour qui estime que 20% des paiements seront effectués ainsi d'ici 2 ans dans le pays (source : En Chine, le visage comme porte-monnaie. Le Monde, 5 juillet 2019)



Une révolution marketing de l'expérience client : Les enseignes doivent se renouveler dans un contexte de plus en plus phygital, pour réenchanter l'expérience client et générer du trafic.

Aux Etats-Unis, 72% des programmes de fidélité des Grands Magasins proposent des récompenses expérientielles contre 61% l'an dernier, dans le but de créer un lien personnel avec le client (source : étude Gartner L2, Loyalty 2019)



De nouveaux comportements de consommation : Les clients sont notamment de plus en plus exigeants en matière d'offre servicielle.

Les enseignes de la Branche reprennent les codes du luxe et développent de nouveaux usages tels que le personal shopping, le shopping mains libres, la livraison en 1 h / dans la journée sur un périmètre donné



Une clientèle de plus en plus internationale : Implantées dans les grandes villes françaises, les enseignes de la Branche profitent des flux touristiques qui sont un levier de croissance de leur chiffre d'affaires

La moitié des ventes des Grands Magasins du Boulevard Haussmann est réalisée par la clientèle internationale, Chinois en tête (source : entretiens Galeries Lafayette). Or, l'arrivée de la classe moyenne chinoise pourrait infléchir les modes de consommation de cette clientèle internationale



Des changements démographiques et écologiques : Les consommateurs questionnent le rôle et la responsabilité des enseignes sur les enjeux sociétaux, notamment ceux liés à la protection de l'environnement.

Les Galeries Lafayette ouvrent la voie d'un nouveau positionnement en présentant des objectifs ambitieux à 5 ans pour inciter à l'achat de produits responsables : 100% de la marque propre répondra à des critères responsables et plus de 25% de l'offre sera labellisée « Go For Good » (source : site goforgood.galerieslafayette)



Le rythme du changement s'accélère et impacte les métiers et les compétences, qui doivent s'adapter aux évolutions du secteur dans les prochaines années



Alors que le changement va s'accélérer dans les prochaines années, cette étude a pour objectif d'anticiper et accompagner ces évolutions.

Plus précisément, il s'agit de :

- **Etudier les grandes tendances à venir dans les 5 ans** au sein de la Branche et, plus largement, du Commerce et de la Distribution
- **Qualifier les impacts métiers (vente, supply chain, siège) de ces évolutions sur les 5 prochaines années**
- **Identifier des propositions d'accompagnement des salariés pour mieux appréhender ces évolutions** : formation et professionnalisation, parcours professionnels vers les métiers en développement, actions de gestion de l'emploi...



Les principaux enjeux RH soulevés varient selon l'impact des évolutions du secteur sur les métiers et les compétences



Pour les métiers en évolution :

- Assurer, en formation initiale, un développement de compétences autour des métiers de demain
- En formation continue, identifier les leviers pour faire évoluer les compétences vers les besoins de demain



Pour les métiers en émergence : Assurer l'attractivité de la Branche



Pour les métiers en décroissance : Anticiper les enjeux de reconversion vers d'autres métiers / secteurs, préparer des « passerelles »



* Centres commerciaux, grande distribution, travel retail, pure players etc.

Sommaire

1

Préambule

2

Synthèse de l'étude

3

Situation des Grands Magasins et Magasins Populaires en France de leur création à aujourd'hui

4

Quelles seront les grandes tendances à venir dans les 5 ans ?

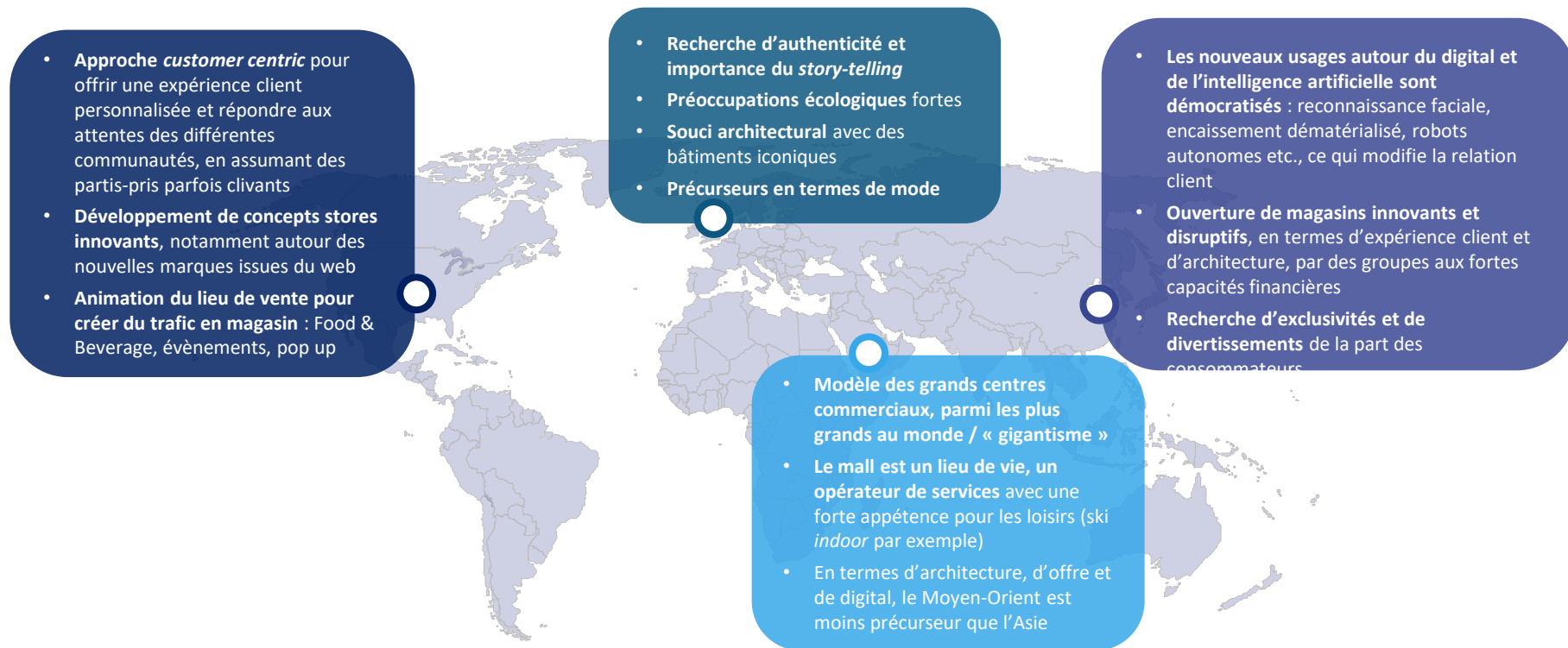
5

Comment accompagner les métiers du secteur dans les évolutions à venir ?

6

Annexes

Chacune des zones géographiques étudiées présente des spécificités qui nous éclairent sur les tendances à venir en France



Les enseignes de la Branche sont confrontées à 4 défis majeurs, qui peuvent également représenter des leviers de développement, à condition d'adapter leur modèle autour de l'humain et de l'émotion

Défi n°1 : les évolutions digitales



- Développement du big data et de l'IA
- Développement de la robotisation / automatisation
- Renforcement de l'omnicanalité
- Poursuite de la digitalisation des magasins physiques

➔ *Le digital, planche de Salut pour l'avenir des Grands magasins et Magasins populaires ?*

Enjeux clés :

- Lever certains freins liés à la méconnaissance des possibilités offertes par le Digital
- Améliorer le parcours omnicanal pour plus de fluidité et de synergies entre les points de contact du client, en s'inspirant notamment de ce que font les marques nées sur le web
- S'appuyer sur le Digital pour proposer des solutions appropriées, en adaptant la technologie qui viendra en complément de la relation humaine. En effet, le Digital n'est pas une fin en soi, il ne s'agira pas de se positionner au même niveau que les pure players, mais de s'en servir comme un outil

Défi n°2 : les évolutions des modes de vie et de consommation



- Evolution du rapport au vendeur
- Recherche d'une expérience « lifestyle »
- Recherche de praticité et de services

➔ *Le début d'une ère marquée par le renouveau de l'expérience et de la relation client ?*

Enjeux clés :

- Transformer structurellement le modèle du magasin physique pour s'adapter à l'évolution de la demande des consommateurs, liée aux nouveaux usages qui se développent rapidement. Alors que les consommateurs se trouvent saturés de propositions, il s'agira de proposer de vrais parti-pris pour s'imposer et se développer dans un contexte concurrentiel fort
- Se positionner pour répondre à cette consommation de désir, de plaisir (et pas de besoin), tout en multipliant les motifs de fréquentation dans le magasin
- Promouvoir le rôle des vendeurs et en faire des ambassadeurs de l'enseigne, fédérateurs de communautés

Défi n°3 : les évolutions liées aux enjeux écologiques



- Recherche de sens et de transparence
- Développement de nouvelles formes de commerce
- Accroissement des enjeux liés à la mobilité

➔ *Les préoccupations RSE viendront-elles bouleverser le Business Model de ces enseignes ?*

Enjeux clés :

- Faire du désir de mieux consommer un levier de croissance et assumer cette posture parfois schizophrène
- Faire évoluer l'offre en proposant davantage de produits de seconde-main quitte à faire pression sur les marques pour accélérer le mouvement
- Développer les mobilités douces pour continuer à servir le client, dans un contexte de multiplication des flux liés aux livraisons croissantes, tout en prenant ses responsabilités face à l'urgence climatique

Défi n°4 : les évolutions socio-économiques



- Premiumisation de l'offre
- Croissance de la clientèle internationale

➔ *Comment les acteurs de la Branche peuvent-ils tirer leur épingle du jeu dans un marché en décroissance ?*

Enjeux clés :

- Adapter l'offre à la typologie de clientèle, qu'elle soit locale ou internationale :
 - Dans le cas des magasins de province, adapter l'offre à la typologie de clientèle. Repositionner une partie du magasin davantage comme un lieu de vie apparaît plus pertinent, avec de nouvelles activités : salle de sport, spectacles, restauration, par exemple
- Optimiser la surface du Grand Magasin, souvent trop importante, peut également être un levier, à l'image, des Galeries Lafayette de Perpignan qui a accueilli la Fnac sur 20% de sa surface

L'évolution progressive du modèle économique du secteur impacte les différents métiers de la Branche

Défi n°1 Les évolutions digitales



Défi n°2 Les évolutions de modes de vie et de consommation



Défi n°3 Les évolutions liées aux enjeux écologiques



Défi n°4 Les évolutions socio-économiques



Impacts métiers de la Vente

- Remise en question du passage en caisse au profit de l'**encaissement vendeur**
- **Simplification** de certains process, notamment la mise en rayon
- **Utilisation des données par les personnels de vente**, à partir de nouveaux outils mis à leur disposition : formation nécessaire
- Apparition de **nouveaux métiers** autour de l'expérience omnicanal

- Développement de la **polyvalence** du vendeur qui doit être en mesure d'accompagner un client tout au long de son parcours d'achat, en appliquant les principes du « Care » (relation de bienveillance, de soin, d'écoute sur le modèle de la relation qu'un médecin entretient avec son patient)
- Montée en compétence des vendeurs autour de l'**animation d'une communauté** de clients (clienteling) : messages personnalisés, push produits...
- Evolution des vendeurs en **ambassadeurs** de l'enseigne (promotion des événements, des valeurs, des engagements de l'enseigne...)
- Développement des métiers d'**accueil** et de **relation clientèle**
- Apparition de **nouveaux métiers** : personal shopper, conseillers experts en nutrition, beauté, etc.

- Réflexions autour de l'**internalisation de la livraison** avec développement du métier de livreur sur une flotte de véhicules moins consommateurs d'énergie, à commencer par les véhicules électriques

- Recrutement de collaborateurs **polyglottes** au contact du client, sachant également adapter leur **posture en fonction des spécificités culturelles** des visiteurs

Impacts métiers logistiques

- Collaborateurs amenés à travailler de plus en plus avec des machines / outils digitaux : **cobotique**
- **Evolution des métiers** vers des postes à plus forte valeur ajoutée nécessitant le développement de nouvelles compétences, notamment autour de la **logistique servicielle**
- Développement de la **livraison**, et réflexion autour de son internalisation

- Mise à disposition nécessaire des **informations produits** aux vendeurs pour répondre aux questions des clients sur l'origine, la fabrication etc.

Impacts Fonctions Supports

- Développement des métiers autour de la **donnée**
- **Automatisation** d'activités qui s'appuieront sur les nouveaux outils, notamment l'IA

- Renforcement des métiers de l'**événementiel** et du **merchandising** pour faire évoluer l'espace au fil des thématiques, expositions, pop-ups...
- Développement des métiers du **marketing** pour faire vivre le lieu et proposer une expérience de « shopping augmentée »

- Modification à long terme du **référencement produit** pour aller vers une offre plus responsable

Afin de rendre cette synthèse plus lisible, nous avons regroupé les métiers de la Branche en trois grandes familles. Les détails sont donnés dans le corps de l'étude.

Sommaire

1

Préambule

2

Synthèse de l'étude

3

Situation des Grands Magasins et Magasins Populaires en France de leur création à aujourd'hui

4

Quelles seront les grandes tendances à venir dans les 5 ans ?

5

Comment accompagner les métiers du secteur dans les évolutions à venir ?

6

Annexes

Des enseignes qui s'érigent historiquement au cœur des villes et incarnent la modernité depuis la seconde moitié du 19^e siècle

Un regard sur l'histoire des Grands Magasins, depuis leur apparition au 19^e siècle jusqu'à nos jours, en passant par le développement des Magasins Populaires, permet de mieux comprendre le positionnement des enseignes et la situation du secteur, mais aussi d'identifier les prochaines évolutions.

Historiquement, le Grand Magasin est un magasin avant-gardiste, un théâtre qui attire les foules

- La naissance des Grands Magasins dans la seconde moitié du 19^e siècle, avec Le Bon Marché créé en 1852, marque l'aboutissement d'une véritable révolution commerciale initiée par les magasins de nouveautés
- De par leur taille, leur architecture moderne et la largeur de l'offre proposée, ces magasins impressionnent. A la fois « cathédrales du commerce moderne » (Zola) et théâtres de la mode luxueux et lumineux, ils drainent les foules et les font rêver
- Avant-gardistes, ils incarnent la modernité et, tout au long de leur histoire, sont le lieu de nombreuses inventions, s'adaptant par là aux évolutions de la société (ou les anticipant) : éclairage au gaz, électricité, charpentes métalliques, catalogues illustrés, soldes, crédit à la consommation...

La diversité de l'offre, la possibilité de tout trouver sous le même toit, fait la spécificité des enseignes du secteur, Grands Magasins comme Magasins Populaires

- Déjà Zola, dans le Bonheur des Dames (1882) parlait de cette diversité, en soulignant le rôle du magasin comme lieu de vie sociale, lieu de découvertes voire de promenade et de détente : les clientes s'y rendent pour vivre une expérience
- Le Grand Magasin brasse des clientèles d'origines sociales différentes en proposant un rêve accessible ; proposition rendue plus effective encore avec les Magasins Populaires dans les années 1930

Les Grands Magasins et Magasins Populaires sont des vitrines de la société, des vitrines sur la ville

- Aujourd'hui, le nouveau magasin de la Samaritaine (ouverture prévue en 2020) s'inscrit dans cette perspective en se pensant par rapport à la ville, avec pour volonté de participer au rayonnement de Paris, et de mettre en avant l'héritage de l'enseigne, notamment architectural

Façade du Printemps Haussmann pour célébrer ses 150 ans



Projet La Samaritaine – place au pied du Pont-Neuf, devant la façade historique rénovée



Des enseignes qui ont su s'adapter à plusieurs mutations : une révolution commerciale au 20^e siècle puis la révolution digitale du 21^e siècle

Malgré les difficultés rencontrées, liées aux bouleversements économiques, démographiques et sociaux, les enseignes du secteur en France ont su traverser les époques et se renouveler.

Au 20^e siècle, les Grands Magasins subissent une révolution commerciale, après en avoir été les acteurs au siècle précédent :

- L'avènement de la Grande Distribution (Magasins Populaires puis hypermarchés) durant les Trente Glorieuses, puis de la Fast-Fashion, mettent en avant un modèle qui privilégie les volumes et les petits prix à la création
- Le marketing expérientiel, qui faisait la force des Grands Magasins, est récupéré par des enseignes spécialisées aux prix plus bas
- La situation en centre-ville rend l'accès en voiture de plus en plus compliqué, alors que les centres commerciaux de périphérie ont le vent en poupe

Face à cette révolution commerciale, les enseignes ont su s'adapter en créant les Magasins Populaires, enseignes à petits prix des Grands Magasins : création d'Uniprix par les Nouvelles Galeries (ensuite racheté par Monoprix), lancement de Prisunic par Le Printemps

Au 21^{ème} siècle, les Grands Magasins et Magasins Populaires sont touchés par la crise du secteur du commerce physique, liée à la concurrence croissante du e-commerce qui tire les prix vers le bas

- Les difficultés concernent en particulier le marché de l'habillement, qui affiche une **perte moyenne de chiffre d'affaires de 15% en France entre 2008 et 2018** (source : *Mode : Dix ans d'errements... Et maintenant ? LSA, 16 janvier 2019*)
- Le marché américain est particulièrement frappé (on parle de « Retail Apocalypse ») par les difficultés que traverse le commerce physique, avec, **en 2018, environ 12 000 fermetures de magasins attendues dans les années à venir dont des centaines au sein des principaux Grands Magasins que sont J. C. Penney, Macy's, Sears, et Kmart** (source : *Department stores : major trends transforming the retail landscape, Marketime, Octobre 2018*). Ces fermetures au sein des Grands Magasins américains peuvent s'expliquer par 2 un positionnement produits et un service client pas suffisamment premium pour se différencier d'Internet
- Les enseignes de la Branche en France n'ont pas été autant impactées que les enseignes aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni. Le PDG du Printemps, Paolo de Cesare parle d'« exception française »



Publicité 1970, Monoprix, Uniprix



Zoom : Le e-commerce, une révolution
(source : FEVAD, Les chiffres clés 2019)

92,6

milliards d'€

+13,4%

par rapport à 2017

1,505

milliards de transactions

+ 20,7 %

par rapport à 2017



9,1% des parts de marché du commerce de détail

Produits et services achetés sur internet
(en % d'acheteurs)

Habillement / mode	58%
Produits culturels	50%

Pour faire face aux mutations du 21^{ème} siècle, les enseignes françaises ont su capitaliser sur l'héritage du passé tout en s'adaptant aux nouveaux besoins

- **Mise en avant de l'héritage du passé comme élément de différenciation fort pour offrir une expérience d'achat exceptionnelle et inoubliable face à l'essor du e-commerce**
 - Remise en valeur du patrimoine : rénovation des façades, redécouverte des verrières...
 - Théâtralisation du lieu de vente
 - Renouveau autour de la création pour retrouver leur savoir-faire historique dans la création de mode, par exemple
- ➔ **Les Grands Magasins s'affirment comme lieu de destination, notamment pour les touristes à Paris (en hausse : +9% en 2018, source : Xerfi)**



« Where Are We Going ? », de Chiharu Shiota au Bon Marché, oeuvre d'art éphémère, Janvier 2019



Ouverture d'un Food court au Monoprix de Cap3000 avec des artisans méditerranéens (août 2019)

- **Elargissement de l'offre**
 - Ouverture de nouveaux concepts (par exemple, Galeries Lafayette Champs-Élysées)
 - Elargissement de l'offre Monoprix : Mode et Beauté
 - Développement de l'empreinte *lifestyle*
 - Initiatives autour du « shopping augmenté » : l'offre alimentaire (restauration, artisans, bio...), offre de loisirs (cours de sport, de cuisine, ateliers artistiques, DIY,...), etc.
- **Montée en gamme de l'offre de services** : livraison, notamment



- **Développement du e-commerce**
 - Ouverture de sites marchands, celui du Printemps étant prévu pour début 2020
 - Ambitions de croissance des ventes en ligne qui s'appuient sur le rachat de *pure players*



Lancement du site marchand du BHV fin 2018

➔ **Prévision de croissance de 4,5% pour les Grands Magasins et de 3% pour les Magasins Populaires pour 2019**

(Source : Les Grands Magasins et les Magasins Populaires, Xerfi, Janvier 2019)

Sommaire

1

Préambule

2

Synthèse de l'étude

3

Situation des Grands Magasins et Magasins Populaires en France de leur création à aujourd'hui

4

Quelles seront les grandes tendances à venir dans les 5 ans ?

5

Comment accompagner les métiers du secteur dans les évolutions à venir ?

6

Annexes

Evolutions digitales

Le digital, planche de salut pour l'avenir des Grands Magasins ?



Développement
du Big Data et
de l'IA



Développement
de la Robotisation
/ Automatisation



Renforcement de
l'omnicanalité



Poursuite de la
digitalisation des
magasins physiques

Evolutions des modes de vie et de consommation

Le début d'une ère marquée par le renouveau de l'expérience et de la relation client ?



Evolution du
rapport au
vendeur



Recherche d'une
expérience
« lifestyle »



Recherche de
praticité et de
services

Evolutions liés aux enjeux écologiques

Les préoccupations RSE, quant à elles, viendront-elles bouleverser le Business Model des enseignes de la Branche à 5 ans ?



Recherche de
sens et de
transparence



Développement de
nouvelles formes de
commerce



Accroissement des
enjeux liés à la
mobilité

Evolutions socio-économiques

Comment les acteurs de la Branche peuvent-ils tirer leur épingle du jeu dans un marché en décroissance ?



Premiumisation
de l'offre



Croissance de la
clientèle
internationale



Comment l'exploitation de la donnée peut-elle participer à l'amélioration de la performance des acteurs du secteur ?

Les enseignes parviennent à récupérer de plus en plus de données sur leurs clients grâce aux outils digitaux et à Internet (e-commerce, réseaux sociaux, recherches). **L'enjeu est désormais d'intensifier et de maximiser l'usage de ces données pour :**

- **Améliorer la connaissance client (usage marketing)**, les micro-segmenter et mieux cibler la communication : 64% des consommateurs français estiment que l'IA permettra aux distributeurs de mieux comprendre leurs besoins, contre 88% des Chinois (source : étude Havas, Shopper Observer : 5 tendances au service du retail physique, 2019)
- **Perfectionner le sourcing (usage achat)**, en analysant des corrélations entre les habitudes d'achats, le moment, le lieu et des facteurs externes (météo, par exemple)
- **Optimiser les flux logistiques (usage supply chain)** : mieux anticiper et piloter l'activité grâce à des algorithmes plus puissants permettant de mieux intégrer la vente réelle dans le réapprovisionnement des stocks

Ces usages s'appuient sur le développement de nouvelles technologies :

- **L'intelligence artificielle va se diffuser progressivement à toutes les activités**, pour améliorer la performance opérationnelle (développement du chiffre d'affaires, rationalisation des coûts, optimisation des marges) et fluidifier l'expérience client, en particulier via des outils d'exécution (robots) ou de perception (puces, caméras) sur les process suivants : marketing, accompagnement de la vente, achats, supply chain (gestion des stocks...)
- **Les technologies mobilitaires : outils à disposition du client** (smartphone, ordinateur...) qui permettent la géolocalisation dynamique et l'interfaçage des données collectées via les applications et les réseaux sociaux. L'usage de ces données devra inciter les enseignes à développer **des ciblage situationnels et communautaires, pour un consommateur qui n'accepte plus d'être sur-sollicité ou mal ciblé**

Outre leur implémentation, il s'agira pour les enseignes de s'assurer de leur bonne utilisation afin d'atteindre les objectifs visés :

- **Afin de traiter les données au plus proche du temps réel**, pour devenir plus précis et limiter les efforts des clients, **les vendeurs devront avoir accès aux données clients** (or, les enseignes peuvent se révéler frileuses sur le fait de communiquer sur certaines typologies de clients)
- **Les enseignes devront être notamment vigilantes aux nouveaux usages de la donnée qui soulèvent des préoccupations éthiques encadrées par l'évolution de la réglementation (RGPD)** : les clients acceptent de partager leurs données, sous certaines conditions : 81% des Français sont d'accord pour partager des données personnelles mais pour 47% uniquement s'ils ont l'habitude de fréquenter l'enseigne (source : étude Samsung pour LSA, septembre 2019)

- ✓ **Développement des métiers autour de la donnée, historiquement pas dans l'ADN des enseignes : équilibre à trouver entre compétences internes / externes du fait de leur obsolescence rapide**
- ✓ **Formation des vendeurs à l'utilisation des données, qui viennent en appui de la relation client**
- ✓ **Autonomisation d'activités qui s'appuieront sur les nouveaux outils, notamment l'IA**

Quels sont les usages de la data dans le Retail ?



Offre

- Identifier les nouvelles tendances
- Optimiser les gammes
- Optimiser le réglage local de l'offre
- Optimiser le merchandising



Prix

- Optimiser le pricing
- Pricing dynamique online et offline
- Affiner le pilotage des promotions et démarques
- Différencier prix et promotions selon le profil du client



Réseaux de points de vente

- Optimiser le maillage des points de vente
- Affiner la segmentation du parc
- Diagnostic et plans d'actions semi-automatisés par magasin



Parcours & expérience client

- Mesurer et optimiser les parcours clients omnicaux
- Reconnaître les clients à chaque point de contact sur le parcours omnicanal



CRM communication

- Optimiser la précision des stimuli clients
- Relation client enrichie et personnalisée
- Optimiser les combinaisons de canaux de contact selon le profil client
- Adapter les services selon le profil client
- Personnaliser les modes relationnels
- Ultra-personnalisation du conseil



Stock & supply

- Optimiser la prévision des ventes
- Optimiser le temps réel des stocks magasins
- Optimiser le pilotage des flux complexes

Source : étude Diametrix, mars 2018



L'automatisation et la robotisation représentent-elles une menace pour les métiers de la Branche à 5 ans ?

L'automatisation impacte progressivement l'ensemble des fonctions des Grands Magasins et Magasins Populaires sur des tâches à plus faible valeur ajoutée, en s'appuyant notamment sur les technologies d'intelligence artificielle :

- **Fonctions Logistique** : les entrepôts vont être équipés de nouvelles machines, notamment pour réaliser des tâches pénibles (charges lourdes, distances à parcourir), dans un contexte de régulation croissante autour des conditions de travail
- **Fonctions Vente** : les magasins automatisent certaines parties du parcours client pour le rendre plus fluide et réenchanter l'expérience client (encaissement mobile, par exemple)
- **Fonctions Support** : les tâches administratives auront vocation à s'automatiser dans les prochaines années, des tests étant déjà menés auprès de différentes fonctions (tri des CV reçus ou signature des contrats fournisseurs, par exemple)

Cependant, si l'automatisation va s'accélérer, elle restera limitée dans les prochaines années, aucune des enseignes françaises n'envisageant un modèle 100% automatisé pour plusieurs raisons :

- **La complexité technique** autour de l'intelligence artificielle qui est encore peu développée en France par rapport aux grands groupes américains ou chinois qui définissent les standards technologiques et détiennent les savoir-faire. Ceux-ci doivent être adaptés aux spécificités de chaque enseigne, il n'existe pas encore de solution clé en main
- **Le coût** d'investissement, de développement et de maintenance pour ces enseignes dont les marges restent limitées
- **Le manque de flexibilité** car l'automatisation ne permet pas de prendre en compte la fluctuation de l'activité (des pics lors des soldes ou de Noël) et les robots actuellement déployés risquent d'être dépassés dans les prochaines années, compte tenu de la vitesse du changement technologique
- **Le besoin d'humain** nécessaire à la création d'une relation personnalisée avec le client, qui continuera de s'appuyer sur le savoir-faire des collaborateurs, aussi bien dans les fonctions Vente que Logistique
- **Les nombreux impacts liés à son déploiement** : remise en cause de la nature même des tâches confiées aux collaborateurs, de l'organisation du travail, et de l'agencement de l'espace de travail

La « Cobotique » ou robotisation collaborative sera le modèle des prochaines années : *les équipes humaines et robotiques sont 85% plus efficaces ensemble qu'en travaillant chacune de leur côté* (source : étude MIT, 2016). Les cobots (collaboration hommes / robots) permettront aux entreprises de tirer profit à la fois de la qualification et de l'expertise des salariés et de la précision des outils

- ✓ Cette automatisation va plutôt déboucher sur une évolution de métiers que sur des suppressions de postes, ce qui nécessitera d'accompagner les collaborateurs vers ces nouvelles compétences à plus forte valeur ajoutée (par exemple, en entrepôt logistique, passage d'une partie des agents logistiques vers des métiers de technicien maintenance, superviseur, agent logistique servicielle)
- ✓ Evolution nécessaire des compétences pour les collaborateurs qui seront de plus en plus amenés à travailler avec des machines / outils digitaux, gagnant par là autonomie et polyvalence

L'automatisation des process en appui aux collaborateurs



L'entrepôt Quai 30 de La Redoute permet de préparer les commandes en 2 heures, contre 2 jours auparavant, grâce à 3 technologies automatisées, et 50 millions d'euros d'investissement :

- **Un système de stockage autonome**
- **Une navette automatisée** pour approvisionner les opérateurs
- **Un trieur automatique de pochettes** pour regrouper les commandes d'un même client

Le magasin envisage également de mettre en place des exosquelettes pour soulager les opérateurs qui s'occupent du déchargement.



La Grande Distribution commence à tester des robots autonomes qui répertorient les produits en rupture de stock dans les rayons grâce à des capteurs et des caméras.

Ici, dans un Casino, une alerte est automatiquement envoyée en réserve pour indiquer aux salariés les rayons à remplir. Un boîtier spécifique permet également de détecter les produits frais dont la date limite de consommation approche



Quels sont les outils qui vont le plus se développer dans les 5 prochaines années au sein des enseignes ?

Zoom sur les nouveaux moyens de paiement et la RFID

Les nouveaux moyens de paiement se développent depuis quelques années et le mouvement va s'accélérer dans les 5 prochaines années pour aller vers :

- Une automatisation progressive du paiement avec l'encaissement libre-service
- Un encaissement de plus en plus mobile avec l'encaissement vendeur n'importe où sur la surface de vente
- Un paiement de plus en plus dématérialisé avec le paiement depuis le smartphone des clients, que ce soit via l'application de l'enseigne ou via des terminaux de paiement type ApplePay.

La reconnaissance faciale pourrait être la révolution des prochaines années, à l'image de la Chine, ce qui soulève des enjeux éthiques faisant l'objet d'un débat à l'Assemblée nationale fin 2019. Le législateur doit en délimiter les usages

La RFID offre une multiplicité d'usages : simplification de la gestion des stocks grâce au traçage du produit en entrepôt et magasin, facilitation de l'encaissement, meilleur suivi de la rotation des ventes, etc.

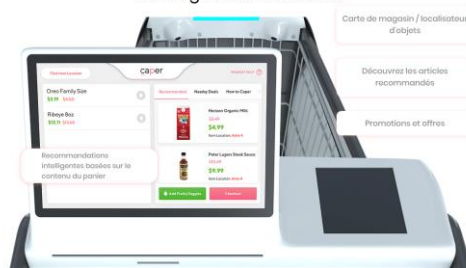
- Toutefois, pour l'instant, les usages restent très limités au sein de la Branche, et en France en général : *Alors que le retour sur investissement est estimé à 9,2%, seules 30% des enseignes françaises ont adopté cette technologie, contre 92% en Amérique du Nord* (source : Accenture, La RFID et le retail, 2018). Les enseignes justifient ce retard par 2 facteurs :
 - Multiplicité des fournisseurs et manque de maturité des fournisseurs
 - Coût d'investissement important, sans retour garanti à date
- Des tests sont toutefois en cours au sein de la Branche, notamment chez Monoprix au rayon textile dont les fournisseurs sont plus concentrés qu'au sein des Grands Magasins. Un déploiement à d'autres rayons, notamment l'alimentaire, sera sans doute plus long

De nouveaux moyens de paiement à disposition des clients



En Chine, des bornes de paiement par reconnaissance faciale se développent dans de nombreuses chaînes, y compris internationales, que ce soit des supermarchés (Hema d'Alibaba ou Carrefour par exemple), ou de la restauration rapide (KFC par exemple)

Interagir avec les clients



La start-up Caper propose des caddies qui scannent automatiquement les produits qui y sont déposés. Un écran propose des recettes personnalisées au client, géolocalise les produits et permet de payer sans passage en caisse. Les tests ont montré une hausse de 18% des ventes (source : site internet de Caper)

- ✓ Remise en question du passage en caisse « traditionnelle » qui impacte les métiers de l'encaissement
- ✓ Développement de l'encaissement vendeur sur la surface commerciale
- ✓ Simplification du travail d'employé commercial (mise en rayon) et stockiste grâce à la RFID



Comment les enseignes peuvent-elles fluidifier leur parcours omnicanal en s'appuyant sur les nouveaux outils digitaux ?

Dans les prochaines années, les parcours omnicanaux proposés aux consommateurs devront gagner en fluidité afin de répondre à la demande

- **Les enseignes sont en retard** : Aujourd'hui en France, seules 15% des enseignes disposent d'un dispositif omnicanal performant quand 74% des Français veulent être libres de pouvoir faire un achat à tout moment, où qu'ils soient (source : Smart Tribune, les 15 chiffres clés de l'omnicanalité, 2018)
- **Les consommateurs développent de nouveaux usages** et des phénomènes de va-et-vient se renforcent entre les univers physiques et digitaux (showrooming et webrooming)

Le smartphone sera l'outil privilégié de demain pour le shopping, avec des usages croissants et variés : croissance du m-commerce par utilisateur estimée à 11% pour 2019, avec 17 transactions par an et un panier moyen de 50€ en France (étude RetailMeNot, mars 2019)

- **Usages magasin**, pour comparer les produits, récupérer des informations, des avis clients : 60% des consommateurs utilisent leur mobile lorsqu'ils sont en magasin (source : Adobe Analytics, 2018)
- **Usages au quotidien**, pour repérer des produits (sites des enseignes, réseaux sociaux...) et les acheter : Selon des analystes, 33% des ventes en ligne du Black Friday ont été réalisées sur des smartphones en 2018, contre 29% l'année précédente aux Etats-Unis (source : Adobe Analytics, 2018)

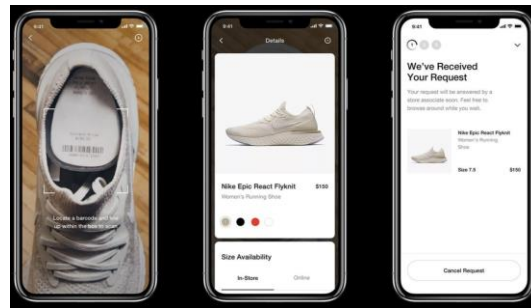
Les réseaux sociaux se positionneront de plus en plus comme des outils de communication efficaces avec de fortes retombées sur les ventes. La stratégie de communication des enseignes devra être déployée sur des réseaux sociaux différenciés, en fonction des habitudes des différentes typologies de clientèle (locale ou touristique)

Les enseignes devront également être particulièrement attentives à l'animation de leur réseau d'influenceurs. Ainsi, 60% des consommateurs chinois envisageraient d'acheter un produit commercialisé par un Key Opinion Leader (contre 49% aux Etats-Unis). L'une des raisons est que les recommandations de KOL en Chine procurent un sentiment de sécurité, de confiance (étude AT Kearney, 2019)

Néanmoins, le e-commerce / m-commerce ne sera pas une fin en soit pour les enseignes de la Branche : ce sont des canaux indispensables pour mettre en œuvre une stratégie omnicanale proposant une expérience d'achat sans couture. De plus, via le click & collect, ils permettent de générer du flux en magasin, source de ventes croisées

- ✓ **Création de nouveaux métiers pour accompagner l'expérience omnicanal en magasin : employé omnicanal, conseiller shopping mains libres etc.**

Le smartphone et les réseaux sociaux : outils clés de demain



L'application Nike permet d'apporter un nouveau niveau de service avec différentes fonctionnalités. Les utilisateurs réguliers seront notamment récompensés en bénéficiant de réductions exclusives via des notifications push à l'entrée du magasin. Par ailleurs, en scannant le code barre, le client peut demander à essayer un modèle (choix de la couleur, de la taille) qui lui sera apporté directement par un vendeur. A tout moment, il peut également commander des articles et les récupérer dans la journée dans des casiers dédiés en magasin



En Chine, Maybelline s'appuie sur les influenceurs : en 2016, la marque de maquillage appartenant au groupe L'Oréal s'est appuyée sur la popularité du livestreaming pour vendre 10 000 rouges à lèvres en deux heures



Dans quelle mesure les enseignes vont-elles intégrer le digital sur le lieu de vente?

Dans un contexte omnicanal, le digital en magasin est amené à se renforcer dans les prochaines années pour contribuer à l'amélioration de l'expérience client, avec :

- **Des outils fonctionnels**, qui permettront au client et au personnel de gagner du temps (*caisses libre-service, bornes tactiles, miroirs connectés, appel d'un vendeur depuis sa cabine d'essayage...*) ou de mieux maîtriser l'espace (*bornes d'orientation, fiches techniques des produits, sites web en magasin*), par exemple
- **Des outils expérientiels, au service du Retailtainment**, qui enchanteront l'expérience client en permettant aux consommateurs d'autoproduire du contenu (*exemple : des filtres sur des miroirs connectés permettent le partage sur les réseaux sociaux*) ou de voir les produits mis en scène (*exemple : partenariats avec des youtubeuses beauté avec tutos diffusés en magasin*)

Le digital en magasin, qui diminue les irritants et réenchante l'expérience client, est un vecteur d'attraction et de fidélisation, notamment pour les jeunes : 57% des 18-34 ans estiment que la présence de dispositifs digitaux les inciterait à se rendre plus souvent en magasin (source : étude Samsung réalisée pour LSA, septembre 2019)

La technologie deviendra indispensable mais ne devra pas s'opposer à l'humain : les deux seront complémentaires et au cœur du commerce de demain, à utiliser à bon escient. Ceci est d'autant plus vrai compte tenu du positionnement premium des enseignes de la Branche

- Ainsi, les enseignes de la Branche n'ont pas vocation à « copier » le modèle asiatique qui place le digital au centre de l'expérience magasin (cf. ci-contre marque SKII au Japon)
- Les outils digitaux viendront en appui du personnel - à utiliser avec discernement - afin de compléter son expertise technique et de lui permettre de se concentrer sur la relation client (bienveillance, sourire, conseil)

Les marques nées sur Internet pourront servir de modèles inspirants pour les enseignes traditionnelles : lorsqu'elles ouvrent des points de vente physiques, elles innoveront pour tirer parti des forces du digital (praticité) et du physique (proximité, émotions) afin de proposer une expérience client fluide. 69% des consommateurs français estiment que les marques issues du digital réinventent les magasins physiques (source : étude Havas, Shopper Observer : 5 tendances au service du retail physique, 2019)

- ✓ **Evolution d'une partie des tâches des personnels sur le lieu de vente qui doivent se familiariser aux nouveaux outils pour les utiliser au mieux**
- ✓ **Valorisation des soft skills au profit de la relation client**

Le digital en magasin : un levier au profit de l'expérience client



Au Japon, la marque de beauté SKII a ouvert un concept store avec de nouvelles technologies connectées : le client donne ses informations sur un écran à l'entrée du magasin et prend un bracelet. Les informations sont transmises au vendeur pour une prise en charge améliorée

Chez Sensee, le client peut créer un compte en ligne en magasin, pour y retrouver ensuite les photos prises (via un miroir digital à disposition dans le magasin), les factures, les informations liées à ses verres, etc. S'il a déjà un compte avant d'aller en magasin, toutes ses informations peuvent être retrouvées sur tablette



Sézane prolonge l'expérience web dans son appartement parisien en liant le côté rassurant et expérientiel d'un point de contact physique, à la partie commerciale et interactive du monde digital. Des tablettes et ordinateurs sont à disposition du client pour passer commande en magasin



Quels seront les grands enjeux de la Supply Chain liés à la fragmentation et à la multiplication des flux générés par le développement de l'omnicanalité ?

L'optimisation de la Supply Chain constituera l'un des enjeux clés des prochaines années pour soutenir le développement des stratégies omnicanales. Il s'agira pour les enseignes de coordonner l'ensemble des flux qui la relie aux consommateurs, ces flux se diversifiant : livraison en magasin (click & collect), à domicile, en points relais etc.

→ Plus de 200 000 livraisons aux particuliers chaque jour dans Paris (source : Apur, la livraison du dernier kilomètre, avril 2018)

La Supply Chain devra se réinventer pour faire face à ces évolutions, les enseignes de la Branche ayant une maîtrise historique sur la livraison BtoB, des entrepôts vers les magasins. Demain, il s'agira de préparer de plus en plus de commandes aux formats réduits à destination du client final

- Les produits et les stocks seront de plus en plus segmentés par client, peu importe le canal
- Cette segmentation plus fine du marché devra permettre de livrer, dans des délais toujours plus courts, **le bon produit, au bon endroit, au bon moment** car 78% des consommateurs européens et américains attendent plus de performance et de visibilité de la part de leurs marques favorites en matière d'approvisionnement et de livraison. Ils sont prêts à changer de marque si celle-ci n'est pas suffisamment performante (source : étude YouGov, février 2018)

La multiplication des flux soulève un double enjeu pour les enseignes :

- **Améliorer le service client** : les colis livrés en BtoC auront vocation à être davantage soignés et personnalisés (packaging, attentions,...) pour enchanter l'expérience d'achat, comme cela peut être fait en magasin, et refléter ainsi le positionnement premium de l'enseigne. Une logistique servicielle, « en gants blancs » va donc se développer, ce qui nécessite une main d'œuvre formée à ces exigences qualitatives
- **Optimiser la performance financière**, rendue plus complexe : diminution des économies d'échelle, éclatement des stocks, investissements nécessaires etc.

Dans ce contexte, les prévisions sont cruciales et le dialogue va se développer entre les services logistiques et marketing afin de mieux anticiper les flux et les besoins des consommateurs, en s'appuyant sur un meilleur usage de la donnée.

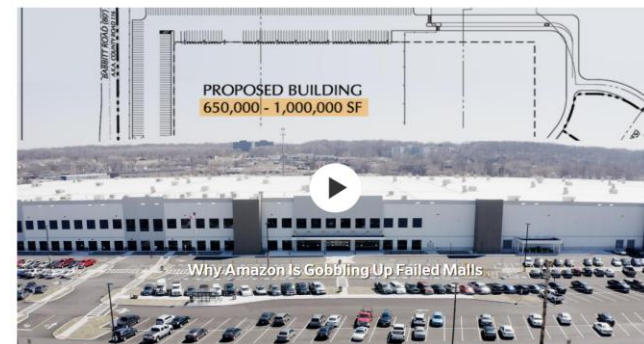
- ✓ Développement de compétences des collaborateurs sur les métiers de la Supply Chain pour une logistique « servicielle » nécessitant de la personnalisation
- ✓ Besoins croissants de livreurs, avec une tendance à internaliser ce métier

Des livraisons toujours plus rapides

BUSINESS

Amazon Rents More Jets to Expand Next-Day Delivery

E-commerce giant leans on contractors as it competes with other retailers to deliver goods quickly



« Amazon loue plus de jets pour étendre la livraison à J+1 » (source : Wall Street Journal, 7 novembre 2019) Par ailleurs, Amazon expérimente des centres de collecte locaux, ses propres fourgonnettes de livraison, des taxis à la demande et même ses propres employés pour accélérer les livraisons aux consommateurs à moindre coût



En France, certaines enseignes, y compris de la Branche, testent également l'**internalisation de de la livraison** : Monoprix propose la livraison à pied en 1h



Les Grands Magasins et Magasins Populaires seront confrontés à une accélération du changement

- **Les enseignes de la Branche sont conscientes de leur retard en matière de développement des outils digitaux**, en particulier en lien avec l'exploitation des données et l'intelligence artificielle
- **La méconnaissance des possibilités offertes par le Digital**, qui s'étendent à l'ensemble des fonctions, peut constituer un frein à leur mise en œuvre, qui devra être levé dans les prochaines années
- **Les nouveaux moyens de paiement** sont les outils digitaux qui vont le plus se développer à 5 ans, avec une mise en œuvre qui reste encore à cadrer (réglementation, investissements, conduite du changement...)
- **Globalement, la RFID sera déployée sur un horizon de temps plus long** en raison du manque de maturité des fournisseurs

En revanche, la révolution digitale est passée et la transition sera progressive et limitée à 5 ans pour les enseignes de la Branche

- **Un certain nombre d'outils digitaux sont déjà en cours de déploiement** dans les différentes enseignes de la Branche permettant d'améliorer l'expérience omnicanale dans les prochaines années
- **En revanche, l'exploitation de la Data, pour en tirer davantage profit, va s'accélérer encore dans les 2-3 ans à venir**
- **Les métiers vont s'adapter à leur rythme**, sans révolution significative dans les prochaines années
- **L'automatisation se limitera à des processus simples et standardisés** alors que l'humain restera au centre du business model pour proposer une expérience client personnalisée et sans couture

Les enseignes vont s'appuyer sur le Digital pour proposer des solutions appropriées, en adaptant la technologie qui viendra en complément de la relation humaine

- **Le Digital n'est pas une fin en soi**, il ne s'agira pas de se positionner au même niveau que les pure players, mais de s'en servir comme un outil, à bon escient



Facteurs d'évolution liés aux nouveaux modes de vie et de consommation

Comment les nouveaux usages liés au digital modifieront-ils les métiers de la vente ?

Les nouvelles attentes du consommateur constitueront le principal facteur d'évolution des magasins du secteur, ce qui engendrera un changement de rôles et postures de la part des vendeurs

De nouveaux usages se développent à une vitesse croissante, en lien avec les innovations technologiques qui s'accroissent. Ainsi, de nouvelles possibilités vont être proposées aux clients, modifiant le rôle du personnel sur le lieu de vente : multiplication des canaux d'information et d'achats, simplification des parcours d'achats (avec notamment le paiement sur smartphone), outils digitaux en magasin

Ces usages modifieront durablement l'expérience d'achat au sein des magasins de la Branche

- **Le client n'arrive pas en magasin au même moment de son parcours shopping** : il est renseigné et son choix est déjà orienté. De ce fait, il a parfois plus d'informations sur le produit que le vendeur et attend plutôt de l'accompagnement, des conseils, de la bienveillance
- **Le vendeur intervient dans le parcours d'achat comme un facilitateur** venant accompagner le client durant sa visite, quel que soit le rayon. Cela nécessitera, en magasin, de travailler sur l'équilibre des flux vendeurs

Pour autant, le contact humain, la disponibilité, l'écoute, le conseil personnalisé et professionnel des vendeurs demeureront la spécificité du commerce physique. Face à l'étendue des choix en ligne, le consommateur retrouve en magasin un service contextualisé et réellement individualisé :

- **Le client a besoin de se sentir reconnu** : pour 56% des interviewés, un client régulier devrait recevoir un traitement spécifique (source : Ipsos, Le Magasin du futur, quelle expérience client attendent vos shoppers ? 2018)
- **Le rôle des vendeurs devient primordial afin de satisfaire les besoins clients** :
 - Ils devront être à même de créer un vrai lien, d'écouter et de comprendre le client afin de lui proposer un service personnalisé et haut de gamme, se rapprochant de l'univers du luxe
 - Ils devront également participer à la création d'une relation à long terme entre le client et l'enseigne, en échangeant avec lui après l'acte d'achat (push de produits via sms, message pour souhaiter l'anniversaire,...)
 - Pour cela, les outils digitaux constituent un appui en termes d'expertise et de communication (81% des tâches réalisées sont éligibles à au moins un outil d'IA, source : Du digital au digital cognitif, décembre 2019), mais ne se substitueront pas à la relation humaine et commerciale, ni au développement d'expertises sur des secteurs plus techniques (conseils en nutrition, en beauté, en stylisme,...)

- ✓ Développement de la polyvalence du vendeur qui doit être en mesure d'accompagner un client tout au long de son parcours d'achat, en appliquant les principes du « Care » (relation de bienveillance, de soin, d'écoute sur le modèle de la relation qu'un médecin entretient avec son patient)
- ✓ Montée en compétence des vendeurs autour de l'animation d'une communauté de clients (clienteling) : messages personnalisés, push produits, etc.
- ✓ Développement de métiers dans les entreprises de la Branche : personal shopper, conseillers experts en nutrition, beauté,... (nouveaux métiers pour les Magasins Populaires) etc.

Une expérience personnalisée, unique offerte à chaque client



Les Galeries Lafayette Champs-Élysées proposent un accompagnement sur-mesure des clients grâce à 300 personal stylists formés en partenariat avec l'IFM. L'application *Personal Stylist 2.0* renforce ce service, car elle permet de prendre rendez-vous avec le personal stylist de son choix

Lip Lab est un pop up de la marque Bite Beauty (New York), qui permet au client de créer, avec un spécialiste, sa propre nuance de rouge à lèvres





En quoi la transformation du lieu de vente en lieu de vie permettra-t-elle aux enseignes de la Branche de se différencier, en particulier des pure players ? (1/2)

Le lieu de vente va se théâtraliser encore davantage pour réenchanter l'expérience client, retrouvant par là la spécificité historique des Grands Magasins. L'architecture et les parcours client seront davantage singularisés et mis en scène, avec un souci croissant du merchandising sur l'ensemble des univers produits pour créer l'évènement et ainsi susciter du trafic face au e-commerce

- Cette théâtralisation du lieu de vente nécessitera de revoir l'organisation du magasin en diminuant des surfaces de vente au profit de mètres carrés non productifs : les espaces deviennent des outils marketing pour les enseignes et les marques
- Le client sera plus que jamais un acteur de cette pièce qui pourra participer activement, co-construire voire créer ses propres expériences : il devient un « consommacteur » et attend des enseignes **plus d'échanges et de tests** car *82% des consommateurs français estiment que leur vrai plaisir dans le shopping est de pouvoir tester les produits et les essayer* (source : étude Havas, Shopper Observer : 5 tendances au service du retail physique, 2019)

L'enjeu sera de proposer des activités plurielles afin de multiplier les motifs et la durée de visite. Parmi elles, certaines s'imposeront dans les 5 prochaines années, sur le modèle des centres commerciaux d'Asie et du Moyen-Orient qui proposent une véritable expérience « lifestyle »

- La **restauration** : en réponse à la croissance de la consommation hors domicile, s'élevant à +5,8% en 2018 (source : Etude Gira, Restauration 2018), les enseignes cassent les codes en proposant des points de restauration pratiques, pour garder le client (restauration rapide, snacking, cafés), mais aussi tendances (restaurants gastronomiques, *Food court*...) qui constituent des lieux de destination à part entière
- L'**art** : le magasin propose ainsi une expérience similaire à celle d'un musée et devient un lieu de balade
- Le **sport et les divertissements** : ils incarnent la tendance du fun shopping

Pour continuer à surprendre un visiteur plus régulier, les enseignes vont enrichir l'offre événementielle proposant des nouveautés et des exclusivités

- Les exclusivités doivent être travaillées, notamment au travers de partenariats avec les marques présentes uniquement sur internet : *69% des consommateurs français ont envie que ces marques ouvrent des points de vente physiques* (source : étude Havas, Shopper Observer : 5 tendances au service du retail physique, 2019)

- ✓ Renforcement des métiers de l'évènementiel et du merchandising pour faire évoluer l'espace au fil des thématiques, expositions, pop-ups...
- ✓ Développement des métiers du marketing pour faire vivre le lieu et proposer une expérience de « shopping augmentée », attirant le client pour autre chose que les promotions

Des modèles des magasins de plus en plus éclectiques

« Nous allons redynamiser le front de mer de Tsui, en faisant une destination très haut de gamme pour le commerce, la culture et la restauration. C'est un nouveau business model : offrir beaucoup de contenus artistiques de qualité, créer de la valeur ajoutée culturelle, des expériences immersives, pour fidéliser les consommateurs dans les lieux de grande fréquentation » (Andrian Cheng, co-fondateur du groupe K11 qui a créé 29 malls avec de l'art en Chine)



A New York, Showfields crée un nouveau modèle : un Grand Magasin pour marques innovantes. Il sélectionne des marques numériques avec qui il travaille pour développer une expérience physique unique et exclusive. Chaque espace combine des éléments d'art, de théâtre et des activations interactives pour créer une expérience mémorable autour de la marque. Le client a également l'occasion de tester les produits, avant de les acheter en ligne. Dans le Loft, des événements sont organisés : il s'agit pour l'enseigne de « l'épicentre en évolution de [leur] espace social et communautaire » (cours de boxe, concerts, ateliers de peinture etc.)



En quoi la transformation du lieu de vente en lieu de vie permettra-t-elle aux enseignes de la Branche de se différencier, en particulier des pure players ? (2/2)

Les Grands Magasins et Magasins Populaires se fondent plus que jamais dans l'écosystème des villes et vont devenir des lieux de rencontres, créateurs de lien social entre les différentes parties-prenantes :

- Le lien se développera d'abord entre les vendeurs et les clients qui seront amenés à créer une vraie relation, sur la base de passions communes
- Les liens se renforceront au sein des communautés que forment les clients en participant ensemble à des activités dans lesquelles ils partagent leurs passions. Grâce à l'organisation d'événements réguliers, le magasin devient un lieu de retrouvailles qui répond au désir croissant d'interactions sociales

L'enjeu sera de répondre aux attentes de types de clientèles différents, que ce soit en termes de générations, de milieux sociaux ou géographiques

- Les enseignes de la Branche devront trouver un juste équilibre pour répondre à l'ensemble de la demande, avec des attentes parfois variées : l'authenticité sera la clé pour plaire à chacun, c'est-à-dire la mise en avant d'un fil rouge qui rend l'expérience shopping et le parcours client homogène, cohérent et propre à l'enseigne
- Dans le même temps, les magasins sont amenés à créer des micros-parcours qui tiennent compte des besoins spécifiques demandant un traitement adapté (plus rapide ou plus personnalisé par exemple). Ainsi, le concept store de Nike à Time Square dispose d'une porte dérobée pour les habitants du quartier (à l'opposé de l'entrée pharaonique empruntée par les touristes) pour leur permettre de récupérer leurs commandes

Le magasin ne sera plus pensé comme lieu clos mais ouvert sur la ville pour en refléter ses différentes facettes

- Les enseignes deviendront les places de village qui existaient autrefois et où les habitants comme les gens de passage venaient se regrouper
- Les frontières entre l'extérieur et l'intérieur deviennent poreuses

- ✓ Mobilisation des collaborateurs en contact avec le client dans le magasin pour en faire des ambassadeurs de l'enseigne en capacité de promouvoir les événements organisés et les synergies qui se développent au sein du lieu de vie

Le magasin comme lieu de vie et de passage



Lululemon propose des cours de yoga gratuits en magasin et des « Community class » animées par des vendeurs / coachs. La marque s'appuie également sur des ambassadeurs (athlètes, professeurs et leaders d'opinion) pour diffuser les valeurs de pensée positive, de surpassement et rassembler une communauté de clients



A Singapour, Funan Mall dispose de pistes cyclables pour les urbains qui traversent le magasin pour se rendre au travail, mais aussi une ferme urbaine qui se visite, un jardin extérieur, un mur d'escalade...

Le projet Gare du Nord 2024 reflète est pensé en lien avec la ville sur laquelle il s'ouvre, avec une terrasse de 11000m², des équipements sportifs et la création d'un local solidarité pour héberger une association qui aide les personnes dans l'errance



Facteurs d'évolution liés aux nouveaux modes de vie et de consommation

Comment les enseignes de la Branche devront-elles se positionner autour des questions sociétales et des nouveaux modes de vie pour répondre aux attentes des consommateurs ?

« Un quotidien toujours plus simple, des expériences d'achats toujours plus fluides, le souhait de plus d'engagement, de renouveau et d'étonnement... » résume l'étude Shopper Observer d'Havas (2019)

Face à cette volonté des clients d'aller toujours plus loin et de refuser la demi-mesure, les enseignes devront faire des choix plus radicaux pour se différencier alors que **70% des consommateurs français ont le sentiment que tous les magasins se ressemblent** (source : étude Havas, Shopper Observer : 5 tendances au service du retail physique, 2019). Le consommateur attend que les marques représentent son « lifestyle » et des modèles avec **de vraies propositions apparaîtront pour incarner des valeurs fortes et assumées :**

- **Promotion du droit à la liberté et à la conquête de soi :** les magasins deviendront des espaces de découverte de soi, de construction de son identité à travers les expériences d'achat et de consommation vécues. Cela peut notamment se concrétiser par une nouvelle catégorisation des produits qui ne dépendra plus de l'âge, du sexe ou de l'origine des clients, et créera de la rupture
- **Engagement sur des questions sociétales :** les enseignes mettront davantage en avant leur *Mission Statement* ou « Profession de foi ». Il s'agit de définir son aspiration suprême aussi bien auprès de ses clients que de ses collaborateurs
Par exemple : « Walmart aide les utilisateurs du monde entier à économiser de l'argent et à mieux vivre - à tout moment et n'importe où » ou « Leroy Merlin participe à l'amélioration de l'habitat et du cadre de vie, partout dans le monde »

Cet engagement entraînera le secteur vers de nouveaux territoires éloignés du business model original transactionnel : les offres se feront plus pointues et les concepts plus tranchés. Cela s'inscrit dans la continuité des évolutions sociétales avec des citoyens qui affirment leur individualité et se détournent de la consommation de masse

Ces partis-pris clivants questionneront le positionnement des Grands Magasins et Magasins Populaires qui, historiquement, s'adressent à tous. De plus en plus, ils vont être amenés à développer des concepts avec de fortes spécificités afin de s'adresser plus particulièrement à certaines communautés, à l'image des concepts américains autour du genre, des DNVB (Digitally Native Vertical Brands) ou du sport, par exemple

- ✓ **Mobilisation des collaborateurs en contact avec le client dans le magasin pour en faire des ambassadeurs de l'enseigne, de ses valeurs et de son engagement**

Des enseignes qui portent haut et fort leur valeur et leur engagement autour des questions sociétales

« Our coffee empowers girls in Africa »

Mission statement d'un petit coffee shop de New York qui s'affiche y compris à l'extérieur de l'enseigne, sur les murs. La consommation devient engagée puisqu'elle s'inscrit dans une perspective globale et sociétale, ici pour accompagner les jeunes filles en Ethiopie à trouver leur place dans la société

source : Paris Retail Week, conférence World Retail Trends, septembre 2019



The Phluid Project est le premier magasin non genré où les produits sont classés par couleur et pas par sexe ou par taille. Le magasin est pensé comme un espace communautaire militant qui remet en question la notion de genre en tant que construction sociale, dans une logique d'égalitarisme et d'inclusion

Facteurs d'évolution liés aux nouveaux modes de vie et de consommation

Au-delà de leur offre de produits et services associés, les acteurs de la Branche doivent-ils proposer une offre de services complémentaires pour répondre à l'évolution des modes de vie urbains ?

La clientèle de centre-ville est une clientèle pressée qui attend des commerces qu'ils s'adaptent à leurs modes de vie : La grande majorité des urbains, notamment les jeunes (86%), les cadres (87%) et les Parisiens (81%), déclarent être en manque de temps au cours d'une semaine normale (source : étude Crédit Agricole, Les nouvelles habitudes des urbains, octobre 2019)

Les enseignes de la Distribution, en particulier l'alimentaire, devront davantage tenir compte de ces nouveaux comportements :

- **Allongement des amplitudes horaires** : des réflexions sont actuellement en cours de la part du législateur pour s'adapter aux modes de consommation et horaires d'ouverture d'autres grandes capitales européennes
- **Ouverture de drive piétons** impulsée par les acteurs de la Grande Distribution, notamment E.Leclerc qui en a ouvert 2 en 2019 à Paris, avec des objectifs forts de développement à 3 ans (3 ou 4 drives par arrondissement)
- **Livraison de produits issus de commerçants tiers** également en réflexion chez certains distributeurs

Par la largeur de leur offre qui implique des motifs de fréquentations variés amenés à se développer, les Grands Magasins et Magasins Populaires se positionneront comme des intégrateurs ou centralisateurs de services

- **Les Magasins Populaires, notamment, ont à cœur de jouer ce rôle de facilitateur** car ils s'inscrivent davantage, avec leur offre alimentaire, dans une logique d'achat du quotidien et de proximité
- **La mutation des points physiques d'accueil vers une plus large palette de services aura pour vocation de capter le consommateur en l'incitant à tout faire au même endroit** : ses courses mais aussi déposer un colis recommandé, récupérer une commande effectuée en ligne, programmer une livraison à domicile en laissant ses achats avant de passer en caisse... Ces services s'appuient fortement sur l'omnicanalité, que ce soit avec les sites de e-commerce des enseignes ou avec des partenariats avec des pures-players
- **L'offre de service permettra de générer du trafic et donc du revenu dans les magasins**

La mise en œuvre de ses nouveaux services nécessitera de définir une organisation RH adaptée avec la définition des rôles et responsabilités de chacun

- ✓ Développement des métiers d'accueil et de relation clientèle qui devront être formés à la réalisation de nouvelles tâches
- ✓ Accompagnement des éventuels impacts sur l'organisation et les conditions de travail

Aux Etats-Unis, nouveaux services proposés par les Grands Magasins à destination des clients de centre-ville



Nordstrom a ouvert une série de magasins « Local » à Los Angeles et New York, à destination des habitants à la recherche de davantage de services. Ici, rien n'est à vendre et le client peut récupérer ou ramener des achats effectués en ligne (y compris dans d'autres enseignes), confectionner en ligne des vêtements sur-mesure avec un styliste, faire des retouches ou boire un café

Kohl's Key Performance Metric Growth in Chicago vs. Rest of the US, 2017 & 2018
% change



Note: *new customers are defined as customers who did not shop at Kohl's in the prior calendar year; **rest of the US does not include Chicago and Los Angeles, where some stores are participating in returns program with Amazon
Source: Earmest Research as cited in company blog, April 3, 2019
247156 www.eMarketer.com

Kohl's (Grand Magasin aux Etats-Unis) a augmenté son trafic en acceptant les retours d'Amazon, avec +9% de nouveaux clients et +8% de revenus. Le programme de retours est simple : les clients Amazon peuvent déposer leurs retours gratuitement et le magasin s'occupe de l'emballage et de la logistique. Cette pratique attire de nouveaux clients qui profitent de leur venue pour réaliser d'autres achats en magasin.



Le magasin physique devra transformer structurellement son modèle pour s'adapter à l'évolution de la demande des consommateurs, liée aux nouveaux usages qui se développent rapidement

- **L'expérience et le serviciel prendront l'ascendant sur le transactionnel** : évolution vers un magasin qui n'aura pas seulement vocation à vendre mais à offrir une expérience inoubliable et renouvelée, source de chiffre d'affaires omnicanal
- **Le renouvellement régulier de l'offre et de l'implantation des marques deviendra un prérequis** pour surprendre les consommateurs en les accompagnant sur des espaces nouveaux et inattendus, et ainsi faire de chaque visite une « balade » inoubliable
- **Alors que les consommateurs se trouvent saturés de propositions, les enseignes devront proposer de vrais parti-pris** pour s'imposer et se développer dans un contexte concurrentiel fort qui met en difficulté certains acteurs de la distribution

Les magasins physiques devront se positionner au cœur du parcours d'achat

- **La force du commerce physique sera plus que jamais l'humain** et la capacité à créer des liens forts avec les clients, comme le montre l'ouverture de concepts physiques par les pure players
- **Le client recherchera en magasin ce qu'il ne trouve pas en ligne**, répondant par là à une frustration digitale : désir d'un accompagnement personnalisé, désir de tester / essayer les produits, désir de vivre une expérience
- **Les Grands Magasins et Magasins Populaires devront se positionner pour répondre à cette consommation de désir, de plaisir** (et pas de besoin)

Ces tendances auront des impacts importants sur les rôles et postures des collaborateurs en relation avec le client

- **Les métiers de la vente et de la relation client vont évoluer** vers plus de bienveillance, d'écoute mais aussi de polyvalence afin de répondre aux attentes variées du consommateur : **développement nécessaire des *softs skills***
- **Les collaborateurs deviendront des ambassadeurs** de l'enseigne et seront amenés à promouvoir les événements, nouveautés et services rendus, tout en animant leur communauté de clients
- **Des expertises vont se développer** pour offrir des conseils spécialisés et personnalisés aux clients (stylisme, beauté, santé)



Demain, comment répondre à un consommateur plus que jamais en quête de sens et de transparence ?

Les préoccupations environnementales et sociétales ne sont pas un effet de mode mais vont devenir structurantes pour les enseignes, impulsées par la demande des consommateurs, des collaborateurs mais aussi par les notes extra-financières qui vont être regardées de plus près par les investisseurs

Les enseignes du commerce évoluent dans un contexte de méfiance

- **Remise en question de la consommation de masse et des dérives de la fast fashion** (en témoignent récemment certaines réactions face au Black Friday) : 80% des Français ont le sentiment que le commerce génère trop de pollution (source : étude Havas, Shopper Observer : 5 tendances au service du retail physique, 2019) et 50% des consommateurs ont l'impression que les marques rendent plus difficile l'adoption d'un mode de vie durable (source : étude Futera par OnePulse, novembre 2018)
- **Désir de consommer moins mais mieux**, quitte à payer plus cher, ce qui pourra profiter aux enseignes de la Branche au positionnement premium

Dans un même temps, les individus auront des attentes croissantes vis-à-vis des marques et demanderont davantage de transparence :

- 88% des consommateurs anglais et américains souhaitent que les marques les aident à faire la différence (source : étude Futera par OnePulse, novembre 2018)
- 71% des personnes interrogées, et 80% des Millenials, disent se préoccuper davantage de l'impact qu'une marque peut avoir sur eux et sur la société, que des produits et services de la marque (source : étude Fjord, 2019)
- **Les entreprises prennent peu à peu conscience de leurs responsabilités et vont passer à l'action dans les 5 ans** en intégrant le développement durable comme composante des différents métiers et en mettant en avant les impacts positifs de leur business, à l'image des engagements pris par les Galeries Lafayette autour du mouvement Go for Good pour 2024 ou de la volonté de La Samaritaine de promouvoir le « Made in France »

Nous entrons dans une nouvelle ère de consommation dans laquelle les marques et les enseignes doivent adopter une posture parfois schizophrène, en faisant du désir de mieux consommer un levier de croissance.

- **Un phénomène de déconsommation se dessine dans les prochaines années : il est possible que les clients consomment 10% de moins en moyenne** (source : dirigeant d'un Grand Magasin français).
- **Les enseignes devront proposer une offre durable**. Chez Unilever, la croissance des marques durables est 30% supérieure à celle des autres marques (source : étude Fjord, 2019)

- ✓ **Modification à long terme du référencement produit pour aller vers une offre plus responsable**
- ✓ **Mise à disposition nécessaire des informations produits aux vendeurs pour répondre aux questions des clients sur l'origine, la fabrication etc.**

Nouvelles exigences vis-à-vis des enseignes pour mieux consommer



Les appels au boycott se multiplient : le mouvement « Février sans supermarché », né en 2017, mais aussi des « plastic attacks », des boycotts de marques etc.



H&M a récemment rappelé que 57% des matières utilisées pour fabriquer ses produits sont recyclées ou issues de sources durables. De plus, la marque s'est fixé comme objectif d'utiliser des matériaux 100% durables d'ici à 2030



Free express shipping	
Duties and taxes included	
Measurements	22.0 lbs.
Details	of carbon dioxide savings
Fabric & care	
Model & stats	618.0 gal.
Sustainability >	of water savings
	1.3 lbs.
	of waste savings
Sustainably made in Los Angeles	

La marque Reformation a une communication décontractée et transparente auprès des jeunes sur l'écoresponsabilité. Pour chaque article, le consommateur connaît l'empreinte carbone et les litres d'eau nécessaires à sa fabrication



Les évolutions des nouvelles formes de commerce, aujourd'hui au stade d'initiatives, vont-elles se développer ?

Le mouvement écologique est indissociable de l'essor du commerce collaboratif, un mode de consommation plébiscité car plus économique et plus responsable qui bouscule les règles de l'économie depuis les années 2010. Les deux catégories de produits les plus achetées et vendues en ligne sont les livres et les vêtements qui représentent respectivement 33% et 26% des transactions (source : baromètre du commerce collaboratif, 2017). L'acquisition se fait dans une optique d'usage et non plus de propriété

Les initiatives sur la seconde-main se multiplient dans les magasins qui offrent l'avantage, contrairement aux plateformes en ligne, de pouvoir essayer les produits et de repartir avec, sans avoir à supporter les aléas et le coût de la livraison.

La demande sur ce segment est forte et en croissance : 48% des consommateurs indiquent vouloir acheter davantage de vêtements ou accessoires de seconde-main dès 2020, avec un marché qui pesait déjà un milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2018 (source : étude IFM, juin 2019)

- ➡ Aux Etats-Unis, la chaîne de Grands Magasins Macy's a lancé durant l'été 2019 des pilotes avec le site de vêtements d'occasion ThreadUp, en vendant des vêtements usagés dans 40 magasins Macy's
- De même, Selfridges a récemment mené une opération avec Vestiaire Collective (cf. illustration)

Les grandes enseignes lancent également des initiatives autour d'autres nouvelles formes de commerce (location, réparation,...), à l'image de H&M :

- Location de vêtements sur une durée d'une semaine dans son magasin historique de Stockholm
- Création d'un corner « Take Care » au dernier étage de son flagship parisien permettant de faire réparer ses vêtements H&M

Toutefois, à date, ces initiatives restent limitées en France dans les Grands Magasins où les marques de luxe se sentent menacées et font pression sur les enseignes. Ce modèle traditionnel va pourtant devoir évoluer pour répondre à la demande

Demain, toute la chaîne de production va progressivement adopter un modèle circulaire et durable, et ce, à toutes les étapes du processus. Ce modèle, qui tient compte de l'ensemble des parties-prenantes, représente de nouvelles opportunités de croissance pour les entreprises à 5 ans.

- ➡ Des collaborations vont se développer entre les enseignes, à l'image de l'initiative Make Fashion Circular qui rassemble des leaders de l'industrie de la mode (H&M, Gap, Burberry...) pour stimuler le niveau d'innovation nécessaire à la création d'une nouvelle économie textile, alignée sur les principes de l'économie circulaire.

✓ Evolution progressive du modèle économique du secteur, avec des impacts encore difficiles à mesurer sur les différents métiers

Développement de l'économie circulaire



Selfridges a lancé dans son flagship (Oxford Street, Londres) en octobre 2019 son premier espace dédié à la mode de seconde-main, en partenariat avec Vestiaire Collective. Il comporte également un support invitant les clients à déposer des objets à vendre



La marque Vagabond propose aux consommateurs de rapporter en magasin les chaussures trop portées pour les recycler, y compris celles d'autres marques



En quoi une régulation croissante en faveur de l'environnement pourrait-elle impacter les Grands Magasins et Magasins Populaires ?

Des réglementations, concernant en particulier les magasins de centre-ville, pourraient se multiplier :

- Le transport des marchandises constituant une source de pollution majeure des centres-villes, **des réglementations en termes d'accès et d'horaires de livraison pourraient s'étendre dans les prochaines années** (et aller jusqu'à des livraisons nocturnes et/ou sur des zones dédiées hors des zones de trafic régulées de l'hyper centre)
- Des mesures ont déjà été prises**, comme à Paris, où le transport de marchandises représente 25% des émissions de CO2 (source : infographie Acteos, La problématique du dernier kilomètre). Ainsi, la fermeture des voies sur berges a complexifié l'accès au BHV qui a dû s'adapter en mettant en place une livraison millimétrée : **tous les camions doivent arriver avant 10h**

En parallèle, les enseignes de la Branche vont devoir développer les mobilités douces pour continuer à servir le client, dans un contexte de multiplication des flux lié aux livraisons croissantes, tout en prenant leurs responsabilités face à l'urgence climatique

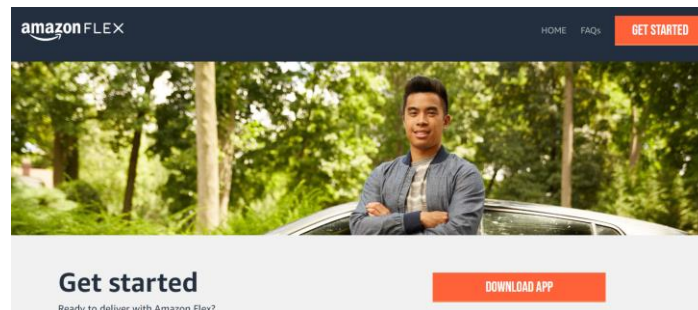
- Cela concernera de plus en plus la livraison à domicile** : le nombre de colis livrés chaque année devrait passer de 11 milliards en 2018 à 16 milliards en 2020 dans le monde (source : étude Fjord, 2019). Il s'agit de petits colis qui démultiplient le nombre de trajets à réaliser
- Ainsi, de nouveaux véhicules et moyens de livraison vont faire leur apparition dans les prochaines années** : 80% des livraisons se réaliseront grâce à des moyens de locomotion ou systèmes innovants d'ici à 2025, en plus de la livraison à vélo ou à pied (source : Fast forwarding last-mile delivery – implications for the ecosystem, McKinsey 2018), en commençant par les véhicules électriques et en allant vers des véhicules de plus en plus autonomes, y compris des drones

Un modèle économique viable reste à trouver face à l'uberisation de l'offre

- 97% des entreprises déclarent que les modèles actuels de livraison du dernier kilomètre ne sont pas applicables durablement partout et à grande échelle (source : Livraison du « dernier kilomètre », Capgemini, 2019) : l'internalisation pourrait permettre de répondre aux problématiques actuellement rencontrées tout en fiabilisant la qualité du service

✓ **Réflexions autour de l'internalisation de la livraison avec développement du métier de livreur sur une flotte de véhicules moins consommateurs d'énergie, à commencer par les véhicules électriques**

Déploiement de nouveaux modes de livraison innovants



Aux Etats-Unis, le programme Flex d'Amazon paie des gens « ordinaires » pour livrer des colis dans leur propre véhicule



En octobre 2019, Wing, filiale de Google, est devenu la première entreprise à réaliser des livraisons commerciales par drone aux USA. Les habitants de la ville de Christiansburg pourront se faire livrer leur colis, dans un rayon de 20km, en passant par l'application de la marque. Ce service existe déjà en Australie et en Finlande. Amazon testera bientôt la livraison par drone en Belgique

Dans les 5 ans, face à l'urgence climatique, il s'agira pour les enseignes du secteur de prendre leurs responsabilités et de passer à l'action pour promouvoir une consommation plus durable

- **La demande des consommateurs** va s'accroître aussi bien en termes de traçabilité des produits vendus que de services proposés par les enseignes, notamment autour de la livraison
- **La réglementation** pourrait également pousser les enseignes à modifier leurs usages en limitant les flux de camions en journée dans les centres-villes ou en incitant au recyclage des emballages

Il faudra donc aller plus loin que les initiatives lancées actuellement en définissant un modèle économique viable face à des préoccupations structurelles et durables

- **Les marques de Luxe font preuve d'une certaine réticence face au développement d'une offre de seconde-main** qui pourrait limiter leurs ventes de produits neufs. Toutefois, les positions pourraient tendre à évoluer comme le démontre la collaboration récente entre Selfridges et Vestiaire Collective
- **Comme dans l'industrie agroalimentaire, ce sera peut-être aux enseignes de faire pression sur les marques pour accélérer le mouvement**

Facteurs d'évolution socio-économiques



Comment les acteurs de la Branche peuvent-ils tirer leur épingle du jeu dans un marché en décroissance ? (1/2)

Malgré une augmentation des volumes liée à l'essor des enseignes de fast fashion (Zara, H&M, Primark...), le marché de l'habillement connaît une décroissance continue depuis dix ans tirée par une déflation importante des produits (liée au poids des ventes à prix barrés - soldes et promotions - qui, selon Kantar Worldpanel, atteindraient 47% sur le marché de la mode).

Dans les années à venir, le marché devrait continuer à baisser : cette fois-ci, confronté à une stabilisation des prix et à une décroissance des volumes liée à 2 principaux facteurs :

- Le peu d'emplacements propices au développement des enseignes accessibles, dans un contexte de bulle de l'immobilier commercial (cf. augmentation annuelle des prix des loyers)
- Une remise en question de la consommation de masse et des dérives de la fast fashion et de l'agroalimentaire qui pourrait conduire jusqu'à une déconsommation de l'ordre de 10%, selon certains acteurs de la Branche interviewés

Dans cet environnement, les acteurs de la Branche ont notamment amorcé une stratégie de montée en gamme (« premiumisation ») pour se différencier :

- Aussi bien les Grands Magasins sur les produits de luxe, à l'instar, par exemple, des Galeries Lafayette qui ont ouvert le 28 mars 2019 un temple du luxe sur les Champs-Élysées
- Que Monoprix avec la commercialisation de produits alimentaires à plus forte valeur ajoutée (gamme Monoprix Gourmet, offre de produits bio et naturels) en plus de leur diversification sur l'offre mode, maison et beauté. L'enseigne a également rouvert son flagship situé sur les Champs-Élysées avec un positionnement « art de vivre à la française »

Cette stratégie s'est d'ores et déjà avérée payante :

- Le chiffre d'affaires des Grands Magasins a progressé de 5,3% en 2017, puis de 2% en 2018 (Source : Les Grands Magasins et les Magasins Populaires, Xerfi, Janvier 2019). Toutefois, ces résultats sont en grande partie portés par la performance des flagships parisiens. Les établissements situés en province ont, de leur côté, pâti du pouvoir d'achat limité des ménages, ce qui a conduit à la restructuration de certains réseaux
- L'enseigne Monoprix, quant à elle, a connu une hausse de son chiffre d'affaires de +2,4% en 2018 (Source : Les Grands Magasins et les Magasins Populaires, Xerfi, Janvier 2019).

→ Cette stratégie de *premiumisation* sera amenée à se poursuivre dans les 5 années à venir, en mettant en avant l'argument « Consommer moins mais mieux » dans la tendance de la consommation durable. Après la fast fashion, les produits premiums, plus durables, pourraient connaître un nouvel essor

Pour Forbes, la « Premiumisation » était la principale tendance dans le secteur du Retail en 2016



Ici, le stand de la marque Stefano Ricci dans le Grand Magasin Harrolds à Sydney

Facteurs d'évolution socio-économiques



Comment les acteurs de la Branche peuvent-ils tirer leur épingle du jeu dans un marché en décroissance ? (2/2)

La croissance des enseignes du secteur repose en grande partie sur la hausse de fréquentation de la clientèle internationale amenée à se poursuivre dans les prochaines années et grande consommatrice de produits de luxe (joaillerie, maroquinerie notamment)

Les touristes étrangers représentent une clientèle importante, en particulier pour les magasins de la capitale et des grandes villes de province : **67% de clients étrangers aux Galeries Lafayette d'Hausmann** (source : entretien avec un dirigeant du groupe Galeries Lafayette)

- En France, le nombre de touristes internationaux devrait croître de 32% entre 2017 et 2025 pour atteindre **110 millions de voyageurs par an** (source : Statista, 2019). Cette hausse de la fréquentation est liée à des **facteurs économiques** (taux de croissance des économies émergentes, variation des taux de change). La clientèle chinoise va notamment continuer à croître avec le développement des classes moyennes aux modes de consommation différents de la classe plus aisée. Le click & collect pourrait permettre de maîtriser le flux de ces groupes qui auraient la possibilité de récupérer directement leurs achats effectués en ligne en amont

Les Grands Magasins et Magasins Populaires devront donc davantage prendre en compte les attentes et usages de ce type de clientèle

- Parler plusieurs langues**, et a minima l'anglais et le chinois, deviendra un prérequis forts pour les collaborateurs afin de proposer une relation avec des exigences équivalentes à celles de la clientèle locale
- S'adapter aux usages des touristes, ce qui passe notamment par l'adoption de comportements de vente appropriés** (par exemple, suivre le client chinois de près, ce qui n'est pas habituel en France)
- Adapter leur offre servicielle**, notamment autour du shopping mains libres avec livraison à l'hôtel ou expédition directement sur leur lieu de résidence

Cependant, vis-à-vis de la clientèle touristique individuelle, les enseignes seront amenées à mettre en avant leur positionnement français afin de proposer une expérience client authentique

- Comme le reflètent les tendances de consommation à l'International, les clients souhaitent découvrir un lieu de vie, vivre des expériences, en plus de l'offre produits
- En tant que touristes, ils souhaitent être immergés dans la culture du pays de visite car leurs habitudes de consommation et leurs attentes ne sont pas les mêmes que lorsqu'il sont dans leur pays : mise en avant d'une expérience shopping à la française

- Recrutement de collaborateurs polyglottes au contact du client, sachant également adapter leur posture en fonction des spécificités culturelles des visiteurs

Paris continue d'attirer les touristes internationaux

26 // ENTREPRISES

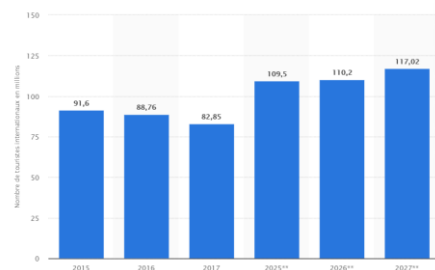
Mardi 20 novembre 2019 | Les Échos

A la Samaritaine, LVMH veut séduire les touristes avec un monument parisien



Article Les Echos du 20/11/2019 sur l'ouverture de la Samaritaine, prévue en avril 2020 . **Le modèle économique du Grand Magasin reposera sur la clientèle internationale**, qui devrait réaliser plus de la moitié du chiffre d'affaires.

Des marques de luxe seront proposées, et notamment des exclusivités, mais également des petits créateurs français et parisiens pour proposer une expérience authentiquement locale



Nombre de touristes internationaux en voyages de loisirs ou d'affaires en France entre 2015 et 2027 (en millions), source : Statista, 2019

Dans un marché qui devrait continuer à baisser (stabilisation des prix mais baisse des volumes), les enseignes de la Branche devraient poursuivre leur stratégie de *premiumisation* dans les 5 années à venir

- La montée en gamme permet aux enseignes de se distinguer de la concurrence du e-commerce, très porté sur les promotions
- Après la *fast fashion* et les scandales agroalimentaires, les produits premiums pourraient connaître un nouvel essor avec la tendance « Consommer moins mais mieux »
- La hausse de fréquentation de la clientèle internationale, amenée à se poursuivre dans les prochaines années et grande consommatrice de produits de luxe, justifie notamment cette tendance à la *premiumisation*

Les établissements situés en province pourraient néanmoins continuer à pâtir de la situation du marché avec une stratégie de *premiumisation* moins adaptée dans les villes à moindre fréquentation touristique et au pouvoir d'achat des ménages plus limité

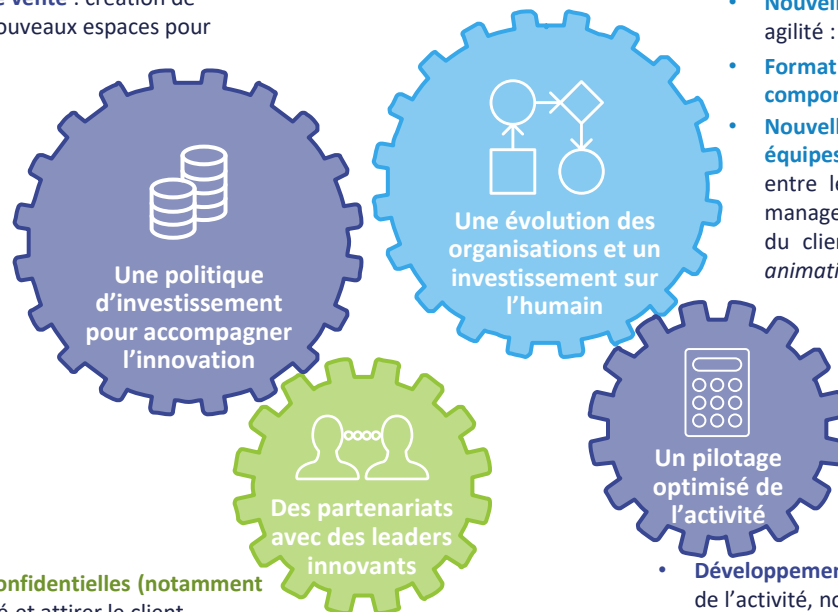
- Dans le cas de ces magasins de province, le repositionnement d'une partie du magasin davantage comme un lieu de vie apparaît plus pertinent, avec de nouvelles activités : salle de sport, spectacles, restauration, par exemple
- Une optimisation de la surface du magasin, souvent trop importante, peut également être envisagée. A l'image, des Galeries Lafayette de Perpignan (magasin franchisé) qui a accueilli la Fnac sur 20% de sa surface sans réduire son chiffre d'affaires

Dans les 5 prochaines années, après une révolution digitale déjà bien engagée et certains repositionnements stratégiques en cours sur l'écologie, les grandes tendances déjà observables vont se poursuivre et s'accélérer : exploitation croissante de la Data et diffusion progressive de l'intelligence artificielle en matière de Digital dans de nombreux métiers, démocratisation de nouveaux modes de paiement encore plus innovants, automatisation croissante d'une partie des entrepôts, référencement plus strict autour des critères RSE, généralisation d'initiatives autour de nouvelles formes de commerce.

Toutefois, pour attirer les clients en magasin et ainsi concurrencer le e-commerce (en grande partie positionné sur les promotions), les Grands Magasins et Magasins Populaires devront offrir plus que des produits et relever un nouveau challenge : celui du retour à l'humain, à la relation client et à l'expérience (restauration, évènementiel, bien-être, services...), **générateurs d'émotions**.

Le succès reposera donc là encore sur un **juste équilibre entre tradition** (incarnée par les produits premiums, le service client et la théâtralisation du point de vente - historiquement dans l'ADN des enseignes de la Branche - et qui vont être exacerbés) et **modernité** (incarnée par le digital et l'exploitation de la Data et de l'IA).

- **Rénovations et adaptations des lieux de vente** : création de nouveaux concepts, aménagement de nouveaux espaces pour créer des lieux de vie
- **Développement des nouvelles technologies**, notamment autour de l'encaissement (encaissement vendeur, applications mobile, reconnaissance faciale), de l'automatisation de tâches à plus faible valeur ajoutée voire de la RFID
- **Offre de nouveaux services**
- **Transformation de la chaîne de valeur vers un business plus durable** : flotte de véhicules écologiques, processus de recyclage
- **Collaborations avec des marques plus confidentielles (notamment issues du Web)** pour créer de l'exclusivité et attirer le client
- **Collaborations avec des startups up** pour optimiser l'usage de la donnée
- **Partenariats avec des pure players** pour mettre en œuvre les bonnes pratiques de la supply chain mais aussi générer du trafic en magasin (récupération de colis, mise en avant de l'offre...)



- **Rapprochement des activités physiques et digitales** pour créer les synergies nécessaires à l'omnicanalité
- **Nouvelles méthodes de travail** pour gagner en souplesse et agilité : développement d'une logique de *Test & Learn*, POC
- **Formation des métiers de la Vente sur des formations comportementales autour de la relation client**
- **Nouvelles méthodes de management et responsabilisation des équipes sur les principes du Care** : transposition de la relation entre le corps médical et le patient au management, entre le manager et ses équipes (y compris les démonstrateurs), et auprès du client *in fine* (*posture relationnelle plus personnalisée avec animation de communauté vs. plus transactionnelle*)
- **Développement de l'usage de la donnée** pour automatiser la gestion de l'activité, notamment des stocks afin de les réduire au maximum
- **Mise en place de nouveaux indicateurs de performance** quand les indicateurs classiques peuvent être un frein à l'innovation (exemple : PNL au client, PNL omnicanal plutôt qu'au rayon pour développer des m² dits « non productifs »)
- **Réduction de la durée des concessions et travail avec les marques** pour générer du changement

Sommaire

1

Préambule

2

Synthèse de l'étude

3

Situation des Grands Magasins et Magasins Populaires en France de leur création à aujourd'hui

4

Quelles seront les grandes tendances à venir dans les 5 ans ?

5

Comment accompagner les métiers du secteur dans les évolutions à venir ?

6

Annexes

Les effectifs de la Branche doivent être accompagnés compte tenu des grandes tendances d'évolution du secteur



35 545 salariés en 2018 répartis dans

- **5 grandes enseignes** (BHV, Bon Marché, Galeries Lafayette, Printemps, Monoprix)
- **384 points de vente**



Qui sont les salariés de la Branche ? Chiffres clés

- **Âge moyen assez élevé – 39 ans** (40% des salariés ont plus de 45 ans)
- **Des effectifs plutôt féminins – 65%**
- **Des contrats à long terme – 89% de CDI, 12 ans d'ancienneté moyenne** (en légère baisse depuis 2014)

Des différences entre les Grands Magasins et les Magasins Populaires :

- **Part d'employés plus importante au sein des Magasins Populaires – 82% vs 71% dans les Grands Magasins**
- **Part d'emplois à temps partiel plus importante au sein des Magasins Populaires – 30% vs 23% dans les Grands Magasins**
- **Part de femmes moins importante au sein des Magasins Populaires – 61% vs 71% dans les Grands Magasins**

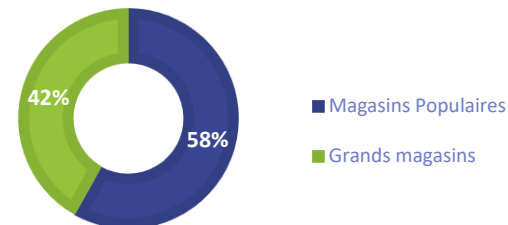
Evolution des effectifs de la Branche :

- Diminution progressive des effectifs sur les 10 dernières années : -14,5% en 10 ans



Poids des effectifs selon le secteur

- Monoprix embauche 58% des salariés de la Branche en 2018 soit 20 649 personnes
- Les 42% restant sont répartis entre les 4 Grands Magasins, notamment les Galeries Lafayette et le Printemps



Source : Rapport d'activité - Grands Magasins et Magasins Populaires , Observatoire prospectif du commerce (données 2018)

Cartographie des métiers de la VENTE et de la RELATION CLIENTELE à 5 ans, au sein des Grands Magasins et Magasins Populaires

Macro-métier	Métiers	Evolution des effectifs
Direction magasin	Directeur des Ventes / du Réseau	→
	Directeur de magasin (inclus sous-Directeur, Chef de secteur)	→
	Responsable développement commercial	→
	Responsable de département	→
Vente	Conseiller(ère) de vente	↗
	Responsable de vente / de rayon	↗
Back-office vente	Employé commercial (mise en rayon)	↘
	Conseiller shopping mains libres – <i>Nouveau*</i>	↗
	Employé omnicanal (stock runner) - <i>Nouveau</i>	↗
	Stockiste	→
Encaissement	Hôte/Hôtesse de caisse	↘
	Caissier(ère) principale / responsable coffre	→
	Responsable de caisse	→
Alimentaire	Métiers de bouche	↗
	Métiers de la restauration (Chef de rang,...)	↗
Relation clientèle	Hôte/Hôtesse d'accueil	↗
	Conseiller(ère) relation clientèle (inclus Personal shopper) - <i>Nouveau</i>	↗
Après-vente	Agent SAV	→
	Responsable SAV	→

Méthodologie :

La cartographie a été réalisée sur la base de deux ateliers de travail organisés en novembre 2019 avec des RH des entreprises de la branche. L'objectif de ces ateliers était en effet d'estimer les impacts des grandes tendances d'évolution à 5 ans sur les métiers (synthétisés ici) et de définir des propositions d'accompagnement des salariés (voir slides suivantes). Le détail des participants et la matrice de travail est présentée en annexe.

Légende : évolution des effectifs à 5 ans

→ Effectifs stables

↗ Tendence à la hausse

↘ Tendence à la baisse

* Des convergences avec le métier d'employé commercial (tendance à l'hybridation)

Cartographie des métiers du MARKETING et des ACHATS à 5 ans, au sein des Grands Magasins et Magasins Populaires

	Macro-métier	Métiers	Evolution des effectifs
Marketing	Marketing 360	Chargé(e) d'études marketing	→
		Chef de projet marketing client	→
		Directeur Marketing	→
	Data Marketing	Data analyste	↗
	Web Marketing	Métiers autour du CRM	↗
		Web marketer	↗
		UI / UX Designer	↗
		Webmaster	→
		Community manager	↗
		Motion designer	→
	Marketing évènementiel	Chargé évènementiel	↗
		Responsable marketing évènementiel	↗
	Agencement du magasin	Merchandiseur visuel - inclus étalagiste	↗
		Responsable merchandising	→
		Architecte	→
		Décorateur d'intérieur	→
Achats	Achats	Acheteur / Chef de produit	→
		Directeur des Achats	→
	Tendances	Styliste / Tendancier	→
		Responsable de style / Directeur de style	→
	Gestion des achats	Gestionnaire / Assistant des achats	↘
		Analyste	→
	Contrôle / Qualité	Auditeur qualité fournisseurs	↗
		Responsable qualité fournisseurs	→
		Contrôleur qualité produits	↗

Macro-métier	Métiers	Evolution des effectifs
Direction	Directeur Supply Chain	→
	Directeur d'entrepôt	→
	Responsable de site / de département	→
Logistique entrepôt	Agent logistique (préparateur, réceptionnaire...) – logistique de volume	↘
	Agent logistique servicielle	↗
	Responsable des équipes logistiques	↗
Logistique magasin	Agent logistique magasin (réceptionnaire, magasinier, manutentionnaire)	→
	Responsable logistique magasin	→
Approvisionnement	Approvisionneur	→
	Gestionnaire approvisionnement	→
	Responsable approvisionnement et transport	→
Transport / Livraison	Chauffeur livreur	↗

Cartographie des métiers des FONCTIONS SUPPORT à 5 ans, au sein des Grands Magasins et Magasins Populaires

Macro-métier	Métiers	Evolution des effectifs
Communication institutionnelle	Chargé(e) de communication externe	→
	Responsable / Directeur de la communication	→
Administration et gestion des Ressources Humaines	Technicien RH / Expert RH sur les domaines d'expertise	→
	Métiers autour de la RSE (Responsable Développement Durable, Chargé de mission RSE, Chef de projet marketing consommation responsable, Responsable des achats durables, Chargé de communication en développement durable...) - <i>Nouveau</i>	↗
	Chef de projet RH	→
	DRH / RRRH	→
	Comptable	↘
Comptabilité et Finance	Responsable Comptabilité	→
	Contrôleur de gestion	→
	Responsable Finances/Gestion/Trésorerie	→
	Secrétaire / Assistant	↘
Administratif	Gestionnaire administratif	↘
	Juriste	→
Juridique	Responsable juridique	→
	Métiers de l'organisation, gestion et maintenance des SI	→
Informatique	Métiers du management de projet	→
	Métiers du cycle de vie des applications	↗
	Métiers Support et assistance utilisateurs	→
	Métiers de la Data - <i>Nouveau</i>	↗
	Métiers de la Cybersécurité - <i>Nouveau</i>	↗
	DSI / Directeur Digital	→
	Agent de sécurité et de surveillance	→
Sécurité	Responsable sécurité	→
	Technicien de maintenance	→
Technique / maintenance	Menuisier / électricien / peintre...	→
	Responsable de maintenance / service travaux	→
	Responsable QHSE	↗

Les impacts sur l'emploi sont réels mais les enseignes sont confiantes en leur capacité d'accompagner les changements dans les 5 prochaines années



Apparition de nouveaux métiers / Développement de métiers liés aux évolutions du secteur, et notamment

- Métiers de la relation et du service client (conseil, livraison...)
- Métiers du digital et de l'utilisation de la donnée
- Métiers liés à la RSE



Evolution des compétences de certains métiers

- La spécialisation est de plus en plus valorisée pour certains métiers où les expertises techniques doivent être fortes (conseillers de vente, métiers de bouche,...) alors que, dans un même temps, la polyvalence se développe afin de fluidifier les process et, in fine, le parcours client (employé commercial, par exemple)



Tendance à la décroissance des effectifs de certains métiers dont une partie des tâches sera automatisée

- Des métiers du front office (encaissement, mise en rayon)
- Des métiers du back-office (logistique, fonctions siège tels que gestionnaires achats, comptables, gestionnaires RH)

Les facteurs d'évolution modifieront la cartographie des métiers et compétences, ce qui peut susciter des craintes au sein des équipes, en particulier liées à l'automatisation progressive de certaines tâches.

Toutefois, les métiers en décroissance sont limités, leur pyramide des âges s'avère favorable et des parcours de mobilité vers des métiers non pourvus ou en développement sont envisageables.

Ces évolutions métiers présenteront même des opportunités de se positionner vers des métiers davantage valorisés au sein de la Branche (ex : passage du métier d'hôte(sse) de caisse vers un métier de bouche ou un métier de la relation client ou encore passage d'agents logistiques en entrepôt vers de la logistique servicielle).

01

La Vente
Et particulièrement : conseiller / responsable de vente, relation clientèle, back-office vente et encaissement



- Ces métiers représentent la majorité des effectifs des enseignes
- Les principaux impacts sont liés à la digitalisation des magasins physiques et à la personnalisation de la relation client

02

La Logistique
Et particulièrement : équipes opérationnelles en entrepôt et magasins, et leurs responsables



- Automatisation d'une partie des tâches pénibles et/ou à faible valeur ajoutée
- Développement d'une logistique « servicielle »

03

Le Marketing
Et particulièrement : marketing 360 et évènementiel



- Accompagnement de la transformation du magasin en lieu de vie et d'évènementiel
- Renforcement de l'animation des outils web et de community management
- Meilleur ciblage des campagnes marketing en exploitant davantage la data

04

Les fonctions Support
Et particulièrement : les RH, la Finance, les métiers autour de la data et les métiers administratifs



- Automatisation des tâches à faible valeur ajoutée (en particulier au sein des métiers suivants : assistantes, gestionnaires RH, comptables)
 - Développement des métiers autour de la data
 - Pour les équipes RH, enjeu d'accompagnement des collaborateurs de l'enseigne dans la transformation de leurs métiers
- Toutefois, ces évolutions concernent des effectifs moindres, comparés aux opérationnels (magasin et logistique)



La nature des impacts est détaillée ci-après (sous forme de fiches métier), pour les grandes métiers les plus impactés

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À 5 ANS

Facteurs d'évolution impactant les métiers de la VENTE	Impacts métiers et compétences
Renforcement de l'équipement des vendeurs en tablettes , permettant de : - Faciliter l'encaissement client en direct - Faciliter et optimiser la proposition de produits similaires, le cross selling et l'upselling, en s'appuyant sur les possibilités offertes par le Big Data et l'IA (accès à l'historique des clients et aux informations produits) - Disposer d'une meilleure visibilité sur les stocks	- Emergence ou développement (selon les magasins) de nouveaux modes d'accueil et de vente, qui s'appuient sur des outils digitaux (tablettes, smartphones notamment) - Expertise appuyée par l'intelligence artificielle (aide à la reconnaissance de produit (par image), aide à la vente (argumentaires, explications produits, appui dans la proposition de produits complémentaires - moteur de recommandations -, analyse du parcours online et offline du client...))
Evolution du rapport au vendeur : passage d'un modèle transactionnel à un modèle plus relationnel, plus personnalisé	- Evolution du métier de Conseiller de vente vers celui de Chargé de relation client qui doit savoir accueillir, conseiller le client mais aussi gérer ses émotions et entretenir la relation - Evolution du métier de Conseiller de vente vers plus de commercial : sur le modèle des enseignes de luxe, attribution d'un portefeuille de clients à animer, non seulement en magasin mais aussi via les outils digitaux, lors des « temps creux » (notion de « clienteling »). <i>Exemple : push produits, invitation à un évènement, souhait d'un anniversaire etc.</i>
Des clients tout aussi voire plus informés que les vendeurs	Evolution vers du <i>personal stylisme</i> plus que sur des conseils techniques
Un magasin qui devient un lieu de vie avec une offre de produits, d'activités et de services élargie	Evolution du métier conseiller de vente qui devient un ambassadeur des animations en magasin et doit participer à la création d'une expérience émotionnelle : rôle de « retail-tainer »
Volonté de faire vivre une expérience globale au client et, pour cela, nécessité de décloisonner les rayons pour être en mesure d'accompagner le client tout au long de son expérience shopping	Développement de la polyvalence des conseillers de vente entre les rayons, appuyés par leur équipement en tablettes notamment. L'intégration progressive de la connaissance produit, le cœur de l'expertise du vendeur conseil, dans la machine déplace son savoir-faire vers d'autres compétences, plus transversales, notamment l'accueil du client et la capacité à produire de la valeur ajoutée pour ce dernier par rapport à un achat en ligne. Les conseillers de vente seront de plus en plus responsables du parcours global (avant, pendant, et après, grâce aux canaux digitaux) du client, même s'ils ne perdent pas leur expertise technique qui est toujours essentielle dans l'interaction avec le client.
Recherche de conseils personnalisés appuyés par des expertises complémentaires	Dans les Magasins Populaires, évolution d'une partie des vendeurs vers davantage de conseil aux clients (en plus du recrutement de profils experts) → Création de nouveaux métiers : conseil en stylisme, conseil nutritionnel, conseil culinaire, conseil beauté (diagnostic de peau...), etc.
Préoccupations RSE des clients, de plus en plus en quête de sens et de transparence	Evolution du métier de Conseiller de vente qui doit être en mesure de renseigner les clients sur la dimension RSE des produits (origine, composition des produits, etc.)
Un marché de l'habillement et de la mode en régression structurelle	Evolution du métier de Conseiller de vente qui doit adopter une posture commerciale plus offensive, ce qui passe notamment par l'animation d'un portefeuille client à distance (cf. notion de « clienteling » ci-dessus)
Une clientèle internationale croissante pour les magasins de certaines métropoles, et notamment Paris	Nécessité croissante de parler plusieurs langues

PROPOSITIONS D'ACCOMPAGNEMENT

Formation et professionnalisation :

- En amont, former les managers sur les transformations des modèles économiques et des métiers, mais aussi à l'accompagnement du changement pour soutenir leurs équipes sur l'utilisation des outils digitaux (tablettes, notamment) et les nouvelles compétences comportementales attendues
- Développer les formations comportementales (formation initiale et continue) sur la nouvelle posture à adopter par les conseillers de vente (*soft skills*) : relationnel, proactivité, personal stylisme, capacité à échanger avec le client au-delà du produit
- Former les conseillers de vente sur une posture plus commerciale (cf. notion de « clienteling » : proactivité pour animer une communauté de clients)
- Développer les formations sur les expertises techniques (connaissance produits, maîtrise des outils digitaux) pour apporter des conseils (conseil en stylisme, conseil nutritionnel, diagnostic de peau...), dans un contexte d'économie durable et d'évolutions sociétales
- Organiser la transmission des compétences, dans un contexte de plus grande volatilité des équipes et de pyramide des âges vieillissante, ultra-spécialiste sur certains univers, qui participe à la crédibilité de l'enseigne auprès des clients

Accompagnement des parcours professionnels :

- Pour les Conseillers de vente, mettre en exergue des passerelles d'évolution vers d'autres métiers tels que Personal Shopper

Gestion de l'emploi :

- Définir les contours des postes correspondant aux nouveaux métiers, identifier en interne les profils à former et, si besoin, recruter en externe de nouveaux profils types experts, pour les métiers nécessitant des savoir-faire techniques (conseil en stylisme, conseil en nutrition, diagnostic de peau notamment)
- Recruter des profils experts qui vont professionnaliser les collaborateurs à date sur les métiers nécessitant des savoir-faire techniques (conseil en stylisme, conseil en nutrition, diagnostic de peau,...)
- Développer l'évaluation des *soft skills* en entretien de recrutement, ce qui présuppose de former les recruteurs et les managers
- Cibler des profils polyglottes lors du recrutement de nouveaux conseillers de vente dans les grandes métropoles

Evolutions des conditions de travail :

- Former le management au « *Care* » (attention renforcée au bien-être et au développement des collaborateurs)
- Valoriser le métier de conseiller de vente en créant des perspectives de développement

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À 5 ANS

Facteurs d'évolution impactant les métiers du BACK OFFICE VENTE	Impacts métiers et compétences
Digitalisation des magasins et développement de la data et de l'IA avec des multiples applications en magasin <i>Exemple : prévision, détection et gestion des ruptures de stocks, alerte dans le réapprovisionnement des rayons, mise à jour des prix en rayon avec les étiquettes électroniques, rotation des dates, balances connectées pour la traçabilité du frais,...</i> <i>A moyen terme : RFID permettant notamment d'automatiser les inventaires</i> <i>A moyen-long terme : caméras intelligentes prévenant d'un merchandising à améliorer et détectant les ruptures de stock pour un réapprovisionnement des rayons optimisé</i>	- Tendance à la baisse des effectifs pour la mise en rayon (employés commerciaux) et la gestion des stocks - Autonomisation de certaines tâches en s'appuyant sur les nouvelles technologies développées, notamment autour de l'intelligence artificielle (gestion de l'état marchand en magasin)
Optimisation nécessaire de la gestion des stocks	Mise à disposition de nouveaux outils pour les employés omnicaux / stockistes
Développement de l'omnicanal	Développement du métier d'employé omnicanal (Stock runner), en charge de la e-reservation, du click & collect, des services omnicaux et de la gestion des stocks au service de la vente
Nouvelles attentes des clients envers les magasins physiques : - Evolution du rapport au vendeur - Recherche de personnalisation - Evolution du magasin vers un lieu de vie	Evolution de la posture des employés commerciaux vers davantage de relation client pour participer à l'expérience du client. Ainsi, dans les Magasins Populaires, évolution d'une partie des employés commerciaux vers de la vente
Développement de « hubs » de services au sein des magasins pour répondre aux modes de vie urbains, avec des clients qui souhaitent gagner du temps	Dans les Magasins Populaires, évolution d'une partie des employés commerciaux vers du serviciel
Développement de la livraison à domicile	Accroissement des effectifs de Conseillers shopping mains libres
Clientèle internationale croissante pour les magasins de certaines métropoles, et notamment Paris	Nécessité croissante de parler plusieurs langues pour les collaborateurs qui vont de plus en plus être amenés à faire de la relation client

PROPOSITIONS D'ACCOMPAGNEMENT

Formation et professionnalisation :

- Former les managers sur les transformations des modèles économiques et des métiers mais aussi à l'accompagnement du changement pour accompagner notamment leurs équipes sur l'utilisation des outils digitaux et les nouvelles compétences comportementales attendues
- Former les Stockistes et les Employés omnicanaux aux outils digitaux
- Former les Employés commerciaux (qui vont évoluer vers de nouveaux métiers) à l'interaction avec le client, à une posture plus orientée vente en développant des formations comportementales

Accompagnement des parcours professionnels :

- Accompagner à la reconversion un certain nombre d'Employés commerciaux vers des métiers qui se développent au sein des Magasins Populaires (par exemple : Conseillers de vente, métiers de bouche) et dans d'autres secteurs
- Accompagner à la reconversion certains métiers en forte mutation (métiers liés à l'encaissement notamment) vers le métier d'Employé omnicanal (ou Stock runner) ou Conseiller shopping mains libres

Gestion de l'emploi :

- Définir les contours des postes correspondant aux nouveaux métiers (Conseiller shopping mains libres, Employé omnicanal - Stock runner -)
- Cibler des profils polyglottes lors du recrutement de nouveaux collaborateurs dans les grandes métropoles

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À 5 ANS

Facteurs d'évolution impactant les métiers de l'ALIMENTAIRE	Impacts métiers et compétences
Recherche d'un magasin qui devient un lieu de vie : Développement de l'offre « Food & Beverage »	• Développement des effectifs associés aux métiers de la Restauration pour les magasins où cette activité n'est pas externalisée
Développement de la mise en scène autour de la Food dans les Magasins Populaires et Grands Magasins pour transformer le magasin en lieu de vie, faire vivre une expérience client en sublimant le savoir-faire, et proposer des produits de qualité	• Appel à des prestataires pour des compétences spécifiques • Evolution de la posture des métiers de bouche : développement de métiers autour de la finition en magasin nécessitant des compétences autour du relationnel et de l'expérientiel, en plus de la préparation
Recherche croissante de personnalisation de la part des clients	• Evolution de la posture des métiers de bouche et de la Restauration pour apporter davantage de conseils au client : conseils nutritionnels / culinaires / etc.
Préoccupations RSE des clients de plus en plus en quête de sens et de transparence	• Evolution des connaissances des métiers de bouche et de la Restauration qui devront être en mesure de renseigner le client sur la traçabilité des produits, sur leur composition, etc.

PROPOSITIONS D'ACCOMPAGNEMENT

Formation et professionnalisation :

- Former à l'interaction avec le client : développement de formations comportementales
- Former à l'expérientiel : storytelling, théâtralisation
- Former à la qualité du service : développement de formations techniques pour apporter des conseils (conseils nutritionnels, culinaires...)

Gestion de l'emploi :

- Valoriser et marketer ces métiers pour attirer et recruter des profils qui sont rares
- Reconvertir des métiers dont les effectifs connaissent une tendance à la baisse (hôte(sse) de caisse, par exemple) vers ce type de profils, par la mise en place d'une GPEC interne et en travaillant avec des établissements d'enseignement et de formation continue
- Recruter des effectifs dans les métiers de la Restauration pour les magasins qui internalisent cette activité

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À 5 ANS

Facteurs d'évolution impactant les métiers de l'ENCAISSEMENT	Impacts métiers et compétences
Développement de nouveaux types d'encaissement plus mobiles et digitaux en parallèle des caisses libre-service : encaissement vendeurs via tablettes, paiement via application mobile (m-paiement), encaissement facilité via puces RFID (dans un second temps), initiatives autour du caddy connecté Diminution du passage en caisse	- Diminution des postes d'hôte(esse)s de caisse tapis. Maintien du métier qui reste toutefois nécessaire dans les années à venir (antivols) : pas de révolution a priori mais plutôt un déploiement au fil de l'eau - Evolution du rôle du vendeur qui inclut dans ses activités l'encaissement mobile → Hybridation des missions de l'hôte(esse) de caisse et du vendeur
Automatisation du traitement des espèces et des recettes en caisse principale	Evolution des activités du métier de Caissier(ère) principale / responsable coffre
Evolution du rapport à l'hôte(esse) de caisse	Evolution du métier d'hôte(esse) de caisse vers une relation client plus poussée, personnalisée
Développement de « hubs » de services au sein des magasins pour répondre aux modes de vie urbains	Dans les Magasins Populaires, évolution d'une partie des hôte(esse)s de caisse vers du serviciel
Clientèle internationale croissante pour les magasins de certaines métropoles, et notamment Paris	Nécessité croissante de parler plusieurs langues

PROPOSITIONS D'ACCOMPAGNEMENT

Formation et professionnalisation :

- Former les collaborateurs aux nouveaux outils digitaux
- Former à l'interaction avec le client, à la qualité du service : développement de formations comportementales

Accompagnement des parcours professionnels :

- Promouvoir la réalisation de bilans de compétences pour les collaborateurs qui le souhaitent et prendre en compte les conclusions (compétences clés, projet professionnel...) lors des entretiens annuels
- Accompagner à la reconversion les collaborateurs, vers des métiers plus porteurs : Employé omnicanal (ou Stock runner), Conseiller shopping mains libres, vente, métiers de bouche, etc

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À 5 ANS

Facteurs d'évolution impactant les métiers du MARKETING	Impacts métiers et compétences
Développement de la data et de l'IA	• Développement des métiers en lien avec la data et le prospectif : - Data analystes, notamment pour analyser le bon pricing - Prévisionnistes, data scientists, notamment pour orienter les Achats - Métiers autour CRM pour mieux cibler les campagnes Marketing • Déplacement de l'expertise sur le traitement et l'exploitation des données et la capacité à générer et mettre en concurrence plusieurs modèles de comportement client
Poursuite de la digitalisation et de l'omnicanalté	• Pas de révolution : le marketing a évolué au fur et à mesure et le digital n'est qu'un outil (exemple : achat de médias digitaux) • Développement des métiers du e-commerce et du community management
Digitalisation des magasins physiques	• Intégration de cette dimension par les métiers de l'architecture magasin et du merchandising
Recherche d'un magasin qui n'est pas seulement un lieu de vente mais devient un lieu de vie : notamment, développement du <i>retailtainment</i> , de la mise en scène, de l'association de produits	• Evolution du métier de Merchandiseur (développement de nouvelles compétences) • Développement du métier de Chargé d'évènementiel, mais dans de faibles proportions, pour prendre en charge l'aspect plus conséquent de la mise en scène et la fréquence croissante des animations
Poursuite de la recherche de personnalisation	• Renforcement du ciblage client dans les métiers du CRM et du Web Marketing
Révolution écologique	• Intégration de cette grande tendance dans le Marketing et l'évènementiel
Développement de « hubs » de services	• Adaptation de l'agencement des magasins imaginé par les architectes, décorateurs et merchandiseurs • Adaptation des parcours clients imaginés par les UX Designers
Clientèle internationale croissante pour les magasins de certaines métropoles, et notamment Paris	• Renforcement du <i>Community management</i> à l'International avec ciblage des réseaux sociaux selon les cultures et les usages

PROPOSITIONS D'ACCOMPAGNEMENT

Gestion de l'emploi:

- Renforcer les métiers du Data Marketing : Data analysts, Data scientists, Prévisionnistes. Ces profils étant rares et chers, cibler les stagiaires de fin d'études en vue de les recruter à l'issue de leur stage
- Renforcer (dans une moindre mesure) les métiers du digital et du e-commerce : métiers du CRM, Web marketer, Community Manager, UX Designer etc.
- Renforcer (dans de faibles proportions), les métiers de Merchandiseur et Chargé d'évènementiel

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À 5 ANS

Facteurs d'évolution impactant les métiers des ACHATS	Impacts métiers et compétences
Développement de la data et de l'IA (amélioration de la connaissance client afin d'anticiper les cycles d'achat, d'éviter les ruptures et d'optimiser la gestion des stocks)	Impact limité : la data et l'IA sont un appui supplémentaire dans l'analyse en amont de l'activité de négociation. Il s'agit d'outils d'aide à la décision qui vont apporter des éclairages de gestion, sans modifier le cœur du métier
Robotisation / Automatisation de tâches à faible valeur ajoutée	Automatisation progressive d'une partie des tâches de métiers administratifs comme les Gestionnaires Achats mais faible menace à court terme, d'autant que la pyramide des âges est favorable
Préoccupations écologiques croissantes	- Evolution du rôle de l'Acheteur qui n'est plus qu'un sélectionneur de bonnes marques : c'est un référenteur, un expert qui va devoir s'adapter à un marché en évolution. Cela entraîne l'enrichissement et l'évolution des critères pris en compte au moment du référencement (ex : traçabilité pour les achats alimentaires) - Renforcement des métiers liés au contrôle qualité des fournisseurs et produits avec un enrichissement des critères d'audit - Développement du métier de Responsable des achats durables ou Chargé de projets achats durables qui doivent prendre en compte trois critères dans leurs démarches : respect de l'environnement, engagement sociétal et vertu économique
Recherche d'expérience des clients : - Magasin comme lieu de vie - Hyper personnalisation des produits et services - Recherche d'exclusivité - Etc.	- Evolution du métier d'Acheteur vers une sélection plus pointue, exclusive, différenciante ce qui entraîne la recherche croissante d'expertise technique produits pour les Acheteurs marque propre (ex : Maroquinerie) - Acheteurs et Stylistes : Evolution de leur tâches vers une recherche croissante de collaborations dans un souci d'hyper spécialisation - Acheteurs : Accélération du rythme de travail avec des phases de plus en plus courtes - Nécessité de gagner en agilité avec des processus juridiques (contractualisation) lourds qui peuvent bloquer dans des opérations agiles ou face à des partenaires de plus petite taille
L'équation trésorerie / résultat d'exploitation évolue, avec prise de conscience autour des problématiques de stock voire de surstock	Acheteurs, gestionnaires Achats et Analystes Achats : vigilance croissante sur les quantités achetées vs. Stocks

PROPOSITIONS D'ACCOMPAGNEMENT

Formation et professionnalisation :

- Former les collaborateurs sur les outils digitaux (outil RPA, en priorité) qui seront mis à leur disposition
- Former les collaborateurs des métiers liés au contrôle qualité aux normes RSE

Accompagnement des parcours professionnels :

- Accompagner l'émergence de nouveaux métiers autour de la RSE : définir le contour de poste, le sourcing et la formation
- Face à une croissance des fournisseurs à l'international, créer un parcours professionnel vers le métier d'acheteur pour les collaborateurs capables d'échanger en anglais à l'écrit et à l'oral et présentant des connaissances interculturelles

Gestion de l'emploi :

- Recruter des profils capables de comprendre la data et de s'en servir (data scientists et data analysts) qui travailleraient en binôme avec les Acheteurs
- Pour les Acheteurs marque propre : recourir à des cabinets de recrutement pour trouver ces profils rares, avec des besoins croissants d'expertise technique produits (ex : Maroquinerie)
- Face à une croissance des fournisseurs à l'international, cibler de plus en plus des profils d'acheteurs capables d'échanger en anglais à l'écrit et à l'oral avec des connaissances interculturelles
- Réfléchir à l'automatisation de remplacement lors d'un départ à la retraite en tenant compte de l'automatisation croissante des tâches
- Recruter des experts autour de la RSE (faibles proportions) lié à la possible augmentation des effectifs autour du Contrôle et de la Qualité, tout en accompagnant les collaborateurs en interne vers ces nouveaux métiers

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À 5 ANS

Facteurs d'évolution impactant les métiers de la LOGISTIQUE / APPROVISIONNEMENT / TRANSPORT	Impacts métiers et compétences
Renforcement de l'automatisation des tâches, notamment des tâches pénibles pour gagner en rapidité et pour palier à la pénurie de main d'œuvre En revanche, l'automatisation ne sera pas totale : elle dépendra des opérations pour garder de la souplesse. A noter : une réglementation croissante sur les conditions de travail - telle qu'une réglementation sur l'exposition aux charges - pourrait accentuer cette automatisation	• Logistique en entrepôts : - Tendance à la baisse des effectifs des métiers d'expéditionnaires en entrepôts (préparateurs de commande, réceptionnaires, chargeurs de camions, manutentionnaires etc.). Ils ne vont cependant pas disparaître et la baisse des effectifs devrait être absorbée par la pyramide des âges (départs à la retraite) et le développement de la logistique servicielle (logistique BtoC en croissance avec le e-commerce) plus consommatrice de main d'œuvre que la logistique de volume (flux entrepôts-magasins). Maintien de la préparation postée en entrepôt (descente de la palette ou colis dans le stock et acheminement via convoyage jusqu'à un autre employé posté) - Evolution des métiers vers plus de techniciens de maintenance : contrôleurs ou mainteneurs d'équipement avec contrôle des opérations automatisées voire réalisation de petites interventions - Développement des métiers de l'encadrement, d'un point de vue quantitatif et qualitatif ➔ Passage de dominantes autour de la manutention et du contrôle physique vers davantage de supervision informatisée • A réception des produits, automatisation du contrôle et de la pointe qui impacte fortement le métier de réceptionnaire • Logistique en magasin : évolution des compétences des opérateurs logistiques avec l'automatisation de certaines tâches
Développement de la data et de l'IA Toutefois, l'IOT ne se développera pas forcément dans les 5 ans - notamment la RFID en raison, entre autres, du manque de maturité des fournisseurs - et elle sera sûrement limitée aux articles les plus volatiles, les plus chers	• Développement de nouveaux métiers autour de la data tels que prévisionnistes, data scientists • Sur les processus de commande, besoin croissant de profils capables de comprendre la data et de s'en servir • Sur les approvisionnements, besoin croissant de profils capables de comprendre la data et de s'en servir (algorithmes de plus en plus puissants pour calculer les réassorts magasins / entrepôts)
Développement de l'omnicanalité nécessitant une organisation logistique nouvelle pour gérer à la fois des flux magasins et des flux BtoC	• Evolution vers deux profils chez les préparateurs de commande : - Ceux en charge de traiter des volumes (tendance à la baisse car automatisés en partie) - Ceux en charge de traiter des commandes BtoC nécessitant davantage de personnalisation (en développement)
Développement du e-commerce	• Pénurie de profils sur le marché tels que des encadrants de site logistique, des chauffeurs-routiers

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À 5 ANS

Facteurs d'évolution impactant les métiers de la LOGISTIQUE / APPROVISIONNEMENT / TRANSPORT	Impacts métiers et compétences
Considérations environnementales : • Régulation croissante de la logistique, notamment de la livraison urbaine. Cela pourrait déboucher sur des livraisons de nuit, des livraisons sur des zones dédiées hors zones urbaines... • Pression environnementale sur la quantité et la nature d'emballage. Cela pourrait déboucher sur une évolution d'organisation logistique avec une intégration dans le processus de livraison de la reprise des invendus et des emballages	• Enjeu autour de l'optimisation de la gestion des flux avec un impact sur les métiers de l'encadrement. A définir en fonction des décisions législatives qui pourraient être prises
Accroissement de la livraison à domicile avec une recherche croissante de personnalisation : changement de culture pour livrer le client final et non le magasin, nécessitant rapidité, précision et fiabilité ainsi que la mise en place de prestations logistiques différenciantes avec des services personnalisés	• Evolution des métiers avec, en plus de la logistique qui traite du volume, une logistique « servicielle » comportant des services à valeur ajoutée. Elle s'appuie notamment sur la responsabilisation des équipes et sur des compétences en relation client (importance de la fiabilité, de la bonne gestion des aléas...) • Nouveaux besoins d'encadrement liés au développement de la logistique « servicielle », dans un secteur où il est difficile de recruter ce type de compétences, la logistique ayant été peu valorisée ces dernières années • Réflexions et tests d'internalisation de la livraison BtoC permettant d'offrir une meilleure qualité de service

PROPOSITIONS D'ACCOMPAGNEMENT

Formation et professionnalisation :

- Former les managers sur les transformations des métiers pour accompagner leurs équipes
- Professionnaliser les équipes logistiques sur le sens, les évolutions métiers, ce qui va de pair avec la valorisation de ces métiers
- Développer des formations autour du Management pour les métiers d'encadrement amenés à se renforcer, par exemple : accompagnement des collaborateurs dans des conditions de changement, gestion de nouvelles générations, responsabilisation des équipes, etc.
- Développer des formations sur les nouveaux outils (outils digitaux, automates, etc.)
- Développer des formations pour responsabiliser les équipes
- Développer des formations pour les préparateurs de commande sur le traitement spécifique BtoC présentant plus de valeur ajoutée
- Pour la livraison à domicile, développer des formations à la relation client externe et en interne

Accompagnement des parcours professionnels :

- Accompagner les opérateurs logistiques vers des compétences liées à la maintenance amenées à se développer telles que le contrôle du bon fonctionnement de l'équipement ou l'identification d'éventuels dysfonctionnement à signaler
- Développer des parcours professionnels vers les métiers d'encadrement

Gestion de l'emploi :

- Attirer et recruter des encadrants de site alors qu'il existe un déficit de compétences sur le marché
- Attirer et tester via des stages des profils capables d'appréhender la data et de s'en servir

Organisation de l'emploi

- Réfléchir à l'internalisation de la livraison BtoC

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À 5 ANS

Facteurs d'évolution impactant les métiers des FONCTIONS SUPPORTS	Impacts métiers et compétences
Nombreuses évolutions des enseignes de la Branche, avec impacts sur les métiers et les compétences	• Forts impacts sur la fonction RH qui devra accompagner l'ensemble des métiers et des collaborateurs (GPEC et organisation)
Digitalisation et Automatisation d'un certain nombre de tâches à faible valeur ajoutée (développement de la RPA, de la RAO, etc.)	• Métiers administratifs : Tendance à la baisse des effectifs liée à l'automatisation d'une partie de leurs tâches • Métiers de la Comptabilité : Tendance à la baisse des effectifs liée à l'automatisation de certains process comme la saisie de facture, la numérisation des documents, l'analyse de factures, etc. • Métiers de la Finance : Aide au pilotage financier du magasin (prévisionnels plus précis via l'IA, calculs de marge commerciale en temps réel) • Métiers RH : - Digitalisation des process RH (recrutement, contrat de travail, paye...) qui va permettre aux collaborateurs de se recentrer sur la relation - Utilisation croissante des réseaux sociaux - Enjeux croissants autour de l'attractivité de la marque employeur • Métiers Juridiques : digitalisation de certaines activités juridiques via notamment la RAO qui va engendrer un recentrage sur des activités à plus forte valeur ajoutée, l'assistant sémantique de rédaction de contrat • Métiers de la Sécurité : - Adaptations permanentes aux évolutions des risques (manifestations, attentats...) - Développement de systèmes vidéo pour détecter les comportements et attitudes dans les rayons et prévoir les risques de vols, avec un impact difficile à estimer sur le nombre de vigiles, qui dépendra de l'ampleur du développement de ce type de solutions ➔ Les technologies d'intelligence artificielle dédiées aux métiers du siège (pré-analyse de facture, assistant sémantique de rédaction de contrats, analyseurs d'e-mail, agendas automatiques, outil prédictif de l'absentéisme...) arrivent à maturité dans d'autres secteurs et vont impacter les entreprises ➔ Néanmoins, dans les fonctions supports, peu d'effectifs sont concernés : la pyramide des âges est favorable et l'automatisation se fait progressivement
Diversification des activités : • Développement de « hubs » de services pour répondre aux modes de vie urbains • Développement de nouvelles formes de commerce : re-commerce, commerce collaboratif, location	• Métiers Finance, Comptabilité et Juridique : adaptation du business model, des reportings et des contrats à ces nouvelles activités

PROPOSITIONS D'ACCOMPAGNEMENT

Formation et professionnalisation :

- Accompagner les collaborateurs au changement et les former à l'utilisation des nouveaux outils (RPA : Robotic Process Automation, RAO : Relecture Assistée par Ordinateur,...)
- Accompagner les collaborateurs sur l'évolution de leurs rôles, postures et positionnement dans les 5 prochaines années (rôle du RH)

Accompagnement des parcours professionnels :

- Pour faire face à l'automatisation de certaines tâches : mettre en place des reconversions (volume limité en raison d'une pyramide des âges favorable) et travailler sur l'évolution des parcours vers d'autres fonctions

Gestion de l'emploi :

- Réfléchir à l'automatisation de remplacement lors d'un départ à la retraite en tenant compte de l'automatisation croissante des tâches

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À 5 ANS

Facteurs d'évolution impactant le métier	Impacts métiers et compétences
Renforcement de la digitalisation et de l'omnicanalté	- Investissement colossal en termes de transformation des métiers car le Digital (au sens e-commerce), contrairement au SI, n'est pas dans l'ADN des enseignes de la Branche - Apparition de nouveaux métiers (product owner, scrum master, tech lead, etc.) et de nouvelles méthodes de travail (méthodes agiles avec notamment le travail en sprints, PI planning, délégation de responsabilités, etc.)
Exploitation croissante de la data et de l'IA	Besoin de nouveaux profils : data scientists et data analysts, notamment

PROPOSITIONS D'ACCOMPAGNEMENT

Formation et professionnalisation :

- Former les encadrants et collaborateurs aux nouvelles méthodes de travail (méthodes agiles avec notamment le travail en sprints, PI planning, délégation de responsabilités, etc.)
- Conduire le changement autour du déploiement des nouvelles méthodes de travail (méthodes agiles avec travail en sprint, PI planning, délégation de responsabilités etc.) → Notamment, changements en matière de management

Gestion de l'emploi :

- Recruter à l'externe sur des profils très demandés tels que data scientists et data analysts
- Mener des réflexions sur le salariat autour de l'internalisation ou de l'externalisation des compétences qui deviennent rapidement obsolètes

Conditions de travail :

- Favoriser la collaboration entre métiers de la data et métiers historiques (Marketing, Achats, Logistique, notamment)
- Être attentif au niveau de rémunération des métiers relatifs à la data, fortement chassés
- Travailler sur l'attractivité des enseignes autour de l'image de marque et du bien-être collaborateurs

Accompagner et faciliter le changement auprès des collaborateurs



- **Formation des managers aux transformations des modèles économiques et à la transformation des métiers** pour donner du sens au changement, afin qu'ils soient en mesure d'accompagner leurs équipes
- **Travail sur les postures pour faire évoluer les mindsets** et faire disparaître les réticences liées à la peur du changement

Valoriser les soft skills et accompagner les équipes



- **Formation des équipes et des managers sur la relation client et formations comportementales**, à la fois en formation initiale et en formation continue. En parallèle, l'expertise technique reste nécessaire pour apporter des conseils de plus en plus précis à des clients de plus en plus informés
- **Renforcement de l'évaluation des soft skills** lors du recrutement des collaborateurs → Former les RH et les managers
- **Formation des managers au care***, pour une relation bienveillante et humaine avec les collaborateurs

Faciliter la mobilité en créant des passerelles entre les différents métiers



- **Formalisation de parcours professionnels types à destination des collaborateurs exerçant des métiers en forte mutation**: cartographie des compétences nécessaires à l'exercice des métiers en développement et en forte mutation puis identification des métiers présentant un socle de compétences communes pour favoriser les parcours professionnels
- **Proposition de bilans de compétences aux collaborateurs nécessitant d'être accompagnés vers des métiers plus porteurs**

Maîtriser les nouveaux outils digitaux



- **Formation des équipes aux outils**, notamment avec du e-learning
- **Recrutement d'experts**

Valoriser certains métiers pour fidéliser les collaborateurs et attirer des talents



Métiers de la vente, métiers de la data

- **Travail sur l'attractivité des métiers** en termes d'image
- **Proposition de formations diplômantes**

** Care : modèle relationnel s'inspirant de la relation entre le corps médical et le patient, afin que ce schéma puisse être dupliqué dans la relation entre le collaborateur et le client*

Sommaire

1

Préambule

2

Synthèse de l'étude

3

Situation des Grands Magasins et Magasins Populaires en France de leur création à aujourd'hui

4

Quelles seront les grandes tendances à venir dans les 5 ans ?

5

Comment accompagner les métiers du secteur dans les évolutions à venir ?

6

Annexes

Etudes

- Anne Césard et Gabriel Giraud : Les Grands Magasins et les magasins multi-commerces. Xerfi, janvier 2019
- Department stores - Major trends transforming the retail landscape. MarketLine, octobre 2018
- Daniel Hjelmgren : Creating a compelling brand meaning by orchestrating stories : the case of Scandinavia's largest department store. Journal of Retailing and Consumer Services, 14 juillet 2016
- Eleonora Pantanoa, Charles Dennisb : Store buildings as tourist attractions : Mining retail meaning of store building pictures through a machine learning approach. Journal of Retailing and Consumer Services, juin 2019
- Cartographie interBranches sur les métiers du web et du numérique dans les entreprises du commerce. L'Observatoire Prospectif du Commerce, juin 2018
- Analyse des métiers en tension dans la Branche des Grands Magasins et Magasins Populaires. L'Observatoire Prospectif du Commerce, juin 2018
- Le turn-over dans les Grands Magasins et Magasins Populaires. L'Observatoire Prospectif du Commerce, 2018
- The Italian fashion supply chain : the role of e-collaboration in supporting fashion house – labor suppliers' relationships. Lucchiari & Mercurio, 2016
- China's Department Stores Report 2018-2019. Fung Business Intelligence study, mars 2019
- Le futur du retail. Kantar TNS pour Comarch, fin 2016
- Et si le digital était un moyen de (ré)humaniser la relation client ? Eurogroup Consulting, avril 2019
- Quelle place dans les loisirs dans les centres commerciaux franciliens ? Institut Paris Région, mai 2018
- Navigating the new retail reality, Views of Middle Eastern Retail CEOs, Retail Leaders Circle & PwC, 2019
- Jobs lost, jobs gained : workforce transitions in a time of automation, McKinsey Global Institute, décembre 2017
- Etude Havas Shopper : 5 tendances au service du retail physique, Havas, 2019
- Etude Fjord Trends 2019, Fjord, 2019
- Etude Ipsos, Le Magasin du futur, quelle expérience client attendent vos shoppers ? septembre 2018
- Les 15 chiffres-clés de l'omnicanalité, Smart Tribune
- La livraison du dernier kilomètre, Apur, note n°125, avril 2018
- La RFID et le Retail, Accenture, 2018
- Challenge the Perception of Chinese Retailers to Inspire Western Retailers' Focus on Ecosystems, Bearing Point et WSL, 2017
- E-commerce et m-commerce en Europe, RetailMeNot, mars 2019
- Livraison du « dernier kilomètre », Capgemini, 2019
- Waste to Wealth, Accenture Strategy, 2015
- Fast forwarding last-mile delivery, implications for the ecosystem, McKinsey, 2018
- Les nouvelles habitudes des urbains, Crédit Agricole, octobre 2019
- Loyalty 2019, Gartner I2, juin 2019
- Du digital au digital cognitif, impact de son déploiement dans le commerce et la distribution. L'Observatoire Prospectif du Commerce, décembre 2019

Rapports

- Rapport d'activité – Grands Magasins et Magasins Populaires . Force, Juin 2018
- Rapport statistique sur le développement de l'internet en Chine (39e édition), China Internet Network Information Center, Beijing, China, PDF. Janvier 2017

Livres

- Olivier Badot, Jean-François Lemoine et Adeline Ochs : Distribution 4.0. Août 2018

Articles de presse

- Luc Lewitanski : Pourquoi les programmes de fidélité des distributeurs US sont en forte croissance [étude]. LSA, 3 juillet 2019
- Jessica Huynh : Le Bon Marché réorganise sa beauté. CosmétiqueMag Hebdo, 27 mai 2019
- Claire Bouleau : Comment les Grands Magasins du Printemps se réinventent. Challenges, 15 mai 2019 - https://www.challenges.fr/entreprise/comment-se-reinventent-les-magasins-printemps_655596
- Philippe Bertrand : Le Bon Marché a doublé de taille en 6 ans. Les Echos, 9 mai 2019 - <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/le-bon-marche-a-double-de-taille-en-six-ans-1017134>
- Noemie Koskas : Concept-stores : 6 ingrédients pour trouver la bonne recette. Les Echos, 6 mai 2019
- Hélène Guillaume : Les Galeries Lafayette Champs-Élysées, la nouvelle donne du Grand Magasin. Le Figaro, 26 mars 2019 - <http://www.lefigaro.fr/industrie-mode/les-galeries-lafayette-champs-elysees-ou-le-grand-magasin-du-xxie-siecle-20190326>
- Augustin Marty : Pourquoi Amazon Go est un modèle contestable. L'Usine Nouvelle, 25 mars 2019 - <https://www.usinenouvelle.com/blogs/augustin-marty/pourquoi-amazon-go-est-un-modele-contestable.N821790>
- Simon Leplâtre : Les Galeries Lafayette veulent profiter de l'essor du luxe en Chine. Le Monde, 24 mars 2019
- Dominique Chapuis : Les enseignes de mode cherchent à attirer les jeunes dans leurs métiers. Les Echos, 29 juin 2018 - <https://www.lesechos.fr/2018/06/les-enseignes-de-mode-cherchent-a-attirer-les-jeunes-dans-leurs-metiers-997704>
- Sam Duncan : Woolworths new concept store aims to get customers into the habit of shopping three times a day - and it comes with a cafe, kitchen and a price hike on staple groceries. Daily Mail, 4 juillet 2019 - <https://www.dailymail.co.uk/news/article-5972755/Woolworths-new-concept-store-aims-customers-habit-shopping-three-times-day.html>
- Kaley Roshitsh : The Future of In-store Experiences, 2019 Edition. WWD, 19 décembre 2018 - <https://www.wwd.com/business-news/retail/the-future-of-in-store-experiences-2019-edition-1202936869/>
- What is changing in the shopping centers? CE Noticias Financieras English, 16 septembre 2018
- Ayisy Yusof : Malls must innovate to stay relevant. Business Times, 12 septembre 2018 - <https://www.businesstimes.com.sg/hub-projects/ceo-conversations-2019-bicentennial-edition/staying-relevant-to-the-needs-of-business>
- Deborah Weinswig : Three Major Changes Predicted To Reshape The U.S. Mall In The Next Five Years. Forbes, 22 mai 2018 - <https://www.forbes.com/sites/deborahweinswig/2018/05/22/three-major-changes-predicted-to-reshape-the-us-mall-in-the-next-five-years/#22fb44452348>
- Cate Trotter : What's the future of the shopping centre? InsiderTrends, 8 mars 2019 - <https://www.insider-trends.com/whats-the-future-of-the-shopping-centre/>

Articles de presse (suite)

- Jamie Grill-Goodman : Kohl's Slashed Technology Jobs, Continues Testing New Tech. RIS, 27 août 2018 - <https://risnews.com/kohls-slashed-technology-jobs-continues-testing-new-tech>
- Tim Denman : Top 5 Department Store Chains. RIS, 9 décembre 2018 - <https://risnews.com/top-5-department-store-chains>
- Daphne Howland : 10 retail trends to watch in 2019. RetailDive, 7 janvier 2019 - <https://www.retaildive.com/news/10-retail-trends-to-watch-in-2019/545314/>
- Dan O'Shea : Walmart arms store associates with online shopping app. RetailDive, 5 décembre 2018 - <https://www.retaildive.com/news/walmart-arms-store-associates-with-online-shopping-app/543620/>
- Tim Denman : 5 Strategies Macy's Is Betting On to Power Its Turnaround. Risnews, 22 août 2018 - <https://risnews.com/5-strategies-macys-betting-power-its-turnaround>
- Jamie Grill-Goodman : Macy's Pays to Make Mobile Best-In-Class. Risnews, 17 mai 2019 - <https://risnews.com/macys-pays-make-mobile-best-class>
- Chloé Cohen : Showfields, le magasin hautement instagramable. Stratégies, 6 avril 2019 - <http://www.strategies.fr/actualites/marques/4027292W/showfields-le-magasin-hautement-instagramable.html>
- Aude Chardenon : Showfields lève 9 millions de dollars pour aider les DNVVB à créer leur boutique physique. L'usine digitale, 25 février 2019 - <https://www.usine-digitale.fr/article/showfields-leve-9-millions-de-dollars-pour-aider-les-dnvb-a-creer-leur-boutique.N810405>
- Alex Hawkins : Selfridges imagines the phygital future of fashion. LSN, 10 juillet 2019 - <https://www.lsglobal.com/fashion/article/24382/selfridges-imagines-the-phygital-future-of-fashion>
- Alex Hawkins : Harrods unveils its phygital beauty hall. LSN, 19 juin 2019 - <https://www.lsglobal.com/news/article/24274/harrods-unveils-its-phygital-beauty-hall>
- Rachel Stott : Galeries Lafayette hires influencers as salespeople. LSN, 15 avril 2019 - <https://www.lsglobal.com/news/article/23935/galeries-lafayette-hires-influencers-as-salespeople>
- Livvy Houghton : New York's newest shopping district spotlights digital-first brands. LSN, 18 mars 2019 - https://www.lsglobal.com/smart_cities/article/23788/new-york-s-newest-shopping-district-spotlights-digital-first-brands
- Alex Hawkins : Department store disruptors. LSN, 7 décembre 2018 - <https://www.lsglobal.com/micro-trends/article/23222/departement-store-disruptors>
- Daniela Walker : Augmented Retail. LSN, 18 décembre 2017 - <https://www.lsglobal.com/micro-trends/article/21938/augmented-retail-1>
- Angélique Vallez : Les Champs-Élysées retrouvent leur Monoprix. Le Figaro, 6 novembre 2018
- Grégory Plesse : La gare Montparnasse a entamé son grand lifting. Le Parisien, 24 juin 2018 - <http://www.leparisien.fr/info-paris-ile-de-france-oise/transports/la-gare-montparnasse-a-entame-un-grand-lifting-24-06-2018-7791366.php>
- Jila Varoquier et Jean-Gabriel Bontinck : Voici à quoi ressemblera la gare du Nord en 2024. Le Parisien, 14 mai 2019 - <http://www.leparisien.fr/info-paris-ile-de-france-oise/transports/voici-a-quoi-ressemblera-la-gare-du-nord-en-2024-14-05-2019-8072016.php>
- Sophie Lecluse : Monoprix : ses secrets pour nous faire oublier ses gros prix. Capital, 9 mars 2018 - <https://www.capital.fr/entreprises-marches/monoprix-ses-secrets-pour-nous-faire-oublier-ses-gros-prix-1276398>
- Stéphanie Mundubelz-Gendron : Comment Monoprix s'appuie sur le digital pour lever les 3 contraintes du retail alimentaire et contrer Amazon. L'usine Digitale, 22 janvier 2018 - <https://www.usine-digitale.fr/article/comment-monoprix-s-appuie-sur-le-digital-pour-lever-les-trois-contraintes-du-retail-alimentaire-et-contrer-amazon.N641173>
- Les 7 tendances qui se démarqueront sur le marché de la supply chain. Décision Achats, 12 novembre 2018 - <https://www.decision-achats.fr/Thematique/fournisseurs-1235/Breves/Les-tendances-qui-demarqueront-marche-supply-chain-335097.htm>
- Daniel Thomas : Why we no longer love department stores. BBC News, 7 juin 2018 - <https://www.bbc.co.uk/news/business-44358704>
- Philippe Bertrand : Marks & Spencer poursuit la fermeture de magasins. Les Echos, 22 mai 2019 - <https://www.lesechos.fr/industrie-services/consos-distribution/marks-and-spencer-poursuit-la-fermeture-de-magasins-1023092>
- Nathalie Villard : Comment le commerce physique innove pour ne pas mourir. Capital, 21 mai 2019 - <https://www.capital.fr/economie-politique/comment-le-commerce-physique-innove-pour-ne-pas-mourir-1339075>
- Mickaël Deneux : Premier bilan des partenariats avec Amazon. LSA, 22 août 2019
- Mirabelle Belloir : A la Défense, Sephora multiplie les services. LSA, 22 août 2019
- Daniel Bicar : Une "expérience vendeur" à réinventer. LSA, 22 août 2019
- Clotilde Chenevoy : Le chariot connecté se cherche toujours. LSA, 20 juin 2019
- Clotilde Chenevoy : L'intelligence artificielle, arme ultime contre les ruptures en linéaires ? LSA, 20 juin 2019
- Jean-Noël Caussil : Trois stratégies omnicanales à la loupe. LSA, 20 juin 2019
- Laurence Bottero : Comment Monoprix développe (aussi) son offre dans les centres commerciaux. La Tribune, 27 août 2019 - <https://www.marseille.la Tribune.fr/economie/2019-08-26/comment-monoprix-developpe-aussi-son-offre-dans-les-centres-commerciaux-826414.html>
- Ce que sera le centre commercial de 2069 [Tribune]. LSA, 27 mai 2019
- Valentina Candeloro : Les grandes tendances de l'expérience client en point de vente à travers le monde. Siècle Digital, 3 janvier 2019 - <https://siecledigital.fr/2019/01/03/tendances-experience-client-en-point-de-vente-a-travers-le-monde/>
- Marion Deslandes : Quai 30 : reportage au cœur du centre logistique de La Redoute. FashionNetwork, 20 novembre 2018 - <https://fr.fashionnetwork.com/news/Quai-30-reportage-au-cœur-du-centre-logistique-de-La-Redoute.1036993.html>
- Aude Chardenon : Cdiscount déploie les robots Skypod d'Exotec dans son entrepôt de Réau (77). L'Usine Digitale, 19 juin 2019 - <https://www.usine-digitale.fr/article/cdiscount-deploie-les-robots-skypod-d-exotec-dans-son-entrepot-de-reau-video.N856930>
- Valérie Xandry : Alimentaire : pourquoi la grande distribution a du souci à se faire. Challenges, 18 janvier 2019 - https://www.challenges.fr/entreprise/grande-consos-pourquoi-la-grande-distribution-a-du-souci-a-se-faire_637184
- Victoria Pavlova : Harrods' Deal with Farfetch May Be About Moving Overseas, As Well As Online. Forbes, 27/02/2019 - <https://www.forbes.com/sites/victoriapavlova/2019/02/27/harrods-deal-with-farfetch-may-be-about-moving-overseas-as-well-as-online/#5842e1fa6ba3>
- EKN study : El Corte Ingles: A Case Study-Led Approach to Supply Chain Success. RisNews, 2 septembre 2017 - <https://risnews.com/ekn-research-el-corte-ingles-case-study-led-approach-supply-chain-success>
- Christine Chou : EL CORTE INGLÉS TIES UP WITH ALIBABA. Alizila.com, 29 novembre 2018 - <https://www.alizila.com/el-corte-ingles-ties-up-with-alibaba/>
- Markus Jaklitsch : The KaDeWe Group makes Meyer & Meyer its logistics partner. Logistik-express.com, 17 septembre 2014 - <https://www.logistik-express.com/the-kadewe-group-makes-meyer-meyer-its-logistics-partner/>
- Lizz Morell, Interview: Simon Finch, distribution director at Harrods, talks about the need for supply chain transformation. EDelivery.net, 6 mars 2017 - <https://edelivery.net/2017/03/interview-simon-finch-distribution-director-harrods-talks-need-supply-chain-transformation/>

Articles de presse (suite)

- Ilaria Casati : Mais où sont passés les vêtements ? Elle, 16 août 2019
- Quel avenir pour le commerce physique d'ici 2030 ? Comarketing-new, 28 mars 2017 - <https://comarketing-news.fr/quel-avenir-pour-le-commerce-physique-dici-2030/>
- Annie Abela : Les grandes tendances du commerce de demain. Mydigitalweek, 6 juin 2019 - <https://mydigitalweek.com/les-grandes-tendances-du-commerce-de-demain/>
- Mia Hunt : Hey big spenders: ageing population is reshaping retail. Property Week, 23 février 2017
- Avery Booker : Spain's El Corte Ingles shows retailers how to tango with Chinese shoppers. JingDaily, Août 2019 - <https://jingdaily.com/spains-el-corte-ingles-shows-retailers-how-to-tango-with-chinese-shoppers/>
- Daphne Howland : Macy's debuts secondhand apparel sales with ThredUp. RetailDive, août 2019 - <https://www.retaildive.com/news/macys-debuts-second-hand-apparel-sales-with-thredup/560879/>
- Elise by Olsen : A department store needs to be concerned about a city almost as much as its mayor. Frameweb, Juin 2019 - <https://www.frameweb.com/news/la-rinascente-department-store-challenges>
- Blake Morgan : The 20 Best Examples Of Using Artificial Intelligence For Retail Experiences. Forbes, 4 mars 2019 - <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/03/04/the-20-best-examples-of-using-artificial-intelligence-for-retail-experiences/#29c9d3744466>
- Emmanuel Charonnat : Retail : le design au service des centres commerciaux. CB-Expert, 20 août 2018 - <https://www.cb-expert.fr/2018/08/20/retail-le-design-au-service-des-centres-commerciaux/>
- Avery Booker : Spain's El Corte Ingles shows retailers how to tango with Chinese shoppers. JingDaily, 2 août 2019 - <https://jingdaily.com/spains-el-corte-ingles-shows-retailers-how-to-tango-with-chinese-shoppers/>
- Sarah Shannon : The department store of Paris are branching out. Business of Fashion, 13 juillet 2019 - <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/the-department-stores-of-paris-are-branching-out>
- Daphne Howland : Macy's debuts secondhand apparel sales with ThredUp. RetailDive, août 2019 - <https://www.retaildive.com/news/macys-debuts-second-hand-apparel-sales-with-thredup/560879/>
- Elise by Olsen : A department store needs to be concerned about a city almost as much as its mayor. Frameweb, Juin 2019 - <https://www.frameweb.com/news/la-rinascente-department-store-challenges>
- Blake Morgan : The best 20 examples of using AI for retail experiences. Forbes, Mars 2019 - <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/03/04/the-20-best-examples-of-using-artificial-intelligence-for-retail-experiences/#6b10fa884466>
- Emilie Virfollet : 10 tendances pour le retail pour 2018 en innovation et digital. Digimind, 2 mai 2018 - <https://blog.digimind.com/fr/tendances/10-tendances-retail-pour-2018>
- Jérôme Parigi : Paris redevient capitale du retail. LSA, 19 septembre 2019
- Flore Fauconnier : La digitalisation des magasins à l'épreuve du pragmatisme des consommateurs. LSA, 19 septembre 2019
- François Deschamps : Les 4 axes de la stratégie physique d'Alibaba, LSA, 11 décembre 2017 - <http://bit.ly/LSAAlibaba>
- China eclipses the US to become the world's largest retail market. eMarketer, 18 août 2016 - <http://bit.ly/eMCNUSA>
- Masha Borak : Chinese internet users grow to 772 million. TechNode, 31 Janvier 2018 - <http://bit.ly/TN772mCN>
- Danielle Lang : China's ecommerce market to pass \$1.1tn in 2017. The Drum, 7 mai 2017 - <http://bit.ly/DrumCNeCom>
- Frederic Schaeffer : Le live streaming réussit une percée fulgurante en Chine. Les Échos, 13 Mars 2018 - <http://bit.ly/LesEchiveCN>
- Sudipto Ghosh : Unified commerce is here: the customer experience of the future, MarTech Series, 28 mai 2018 - http://bit.ly/MTS_UC
- Meng Jing : Alibaba becomes the world's largest retailer, China Daily, 6 avril 2017 - <http://bit.ly/CDAlibaba>
- Inside Alibaba's home store of the future. Inside Retail Australia, 13 Octobre 2017
- Aarti Nagraj : Dubai Holding Emaar launch new tech-driven mall, nearly double the size of Dubai Mall. Retail, Gulf Business, 2 août 2018 - <http://bit.ly/IRAAlibaba>
- Tamsin Smith : Harrods' Beauty Director on Innovation and Savvy Chinese Shoppers. JingDaily, 8 août 2019
- Fiona Swerdlow & Claudia Tajima : Future Of Retail: How Brands Should Handle Automation In 2019. Forbes, 26 avril 2019 - <https://www.forbes.com/sites/forrester/2019/04/26/future-of-retail-how-brands-should-handle-automation-in-2019/#100ea5e51fd4>
- Anthony Cuthbertson : Bitcoin now accepted at Starbucks, Whole foods and dozens of other major retailers. The Independent, 14 mai 2019 - <https://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/bitcoin-stores-spend-where-starbucks-whole-foods-crypto-a8913366.html>
- Corinna Underwood : Robots in Retail – Examples of Real Industry Applications. Emerj, 19 juin 2019 - <https://emerj.com/ai-sector-overviews/robots-in-retail-examples/>
- Simon Leplâtre : En Chine, le visage comme porte-monnaie. Le Monde, 5 juillet 2019 - https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/07/05/en-chine-premiers-succes-du-paiement-par-reconnaissance-faciale_5485520_3234.html
- Hannah Williams : Marks and Spencer aims to become a "digital first retailer" with TCS tie-up. Small business, Computer World website, mai 2018 - <https://www.computerworld.com/article/3427705/marks-and-spencer-aims-to-become-a-digital-first-retailer-with-tcs-tie-up.html>
- Danielle Wightman-Stone : Marks and Spencer partners with True to drive 'digital innovation'. Fashion United Website, août 2018 - <https://fashionunited.uk/news/retail/marks-and-spencer-partners-with-true-to-drive-digital-innovation/2018080731135>
- Nikki Gilliland : Fives reasons for M&S woes from loyalty to innovation. Econsultancy website, mai 2019 - <https://econsultancy.com/five-reasons-for-m-s-woes-from-loyalty-to-innovation/>
- Chavie Lieber : How do you sell a couch in Sites? Vox, 3 octobre 2018 - <http://www.vox.com/the-goods/2018/10/3/17911634/burrow-couch-store>
- Jessica Lin : PHOTOS: I visited Funan on its first day of reopening – and it's completely unlike any other mall in Singapore right now. Business Insider Singapore, 28 juin 2019 - <https://www.businessinsider.sg/photos-i-visited-funan-on-its-first-day-of-reopening-and-its-completely-unlike-any-other-mall-in-singapore-right-now/>
- Alexander Forbes : Adrian Cheng Is Building a New Culture for Chinese Millennials - One Art Mall at a Time. Artsy, 22 mars 2018 - <https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-adrian-cheng-building-new-culture-chinese-millennials-one-art-mall-time>
- Zhuan Ti : K11 Art Mall solves modern-day retailing dilemma. China Daily, 9 juin 2015 - http://www.chinadaily.com.cn/cndy/2015-06/09/content_20982092.htm
- Robert Stockdill : Harvey Nichols flagship reopens at Pacific Place. Inside Retail Hong Kong, 4 octobre 2019 - <https://insideretail.hk/2019/10/04/harvey-nichols-flagship-reopens-at-pacific-place/>
- Julie Delvalée : Le renouveau de Monop' pour séduire toujours plus les urbains. LSA, 17 octobre 2019
- Clotilde Chenevoy : Les distributeurs trouvent de nouveaux usages à la RFID. LSA, 26 septembre 2019

Articles de presse (suite)

- Clotilde Chenevoy : La digitalisation, vecteur de fidélisation pour les jeunes. LSA, 26 septembre 2019
- Etude Gira, une envolée exceptionnelle pour la restauration en 2018. Snacking.fr, 29 mai 2019 - <https://www.snacking.fr/actualites/tendances/4328-Etude-Gira-une-envolee-exceptionnelle-pour-la-restauration-en-2018/>
- Comment les retailers exploitent la data aujourd'hui. Comarketing-new, 30 mars 2018 - <https://comarketing-news.fr/comment-les-retailers-exploitent-la-data-aujourd'hui/>
- Dalilda Bouaziz : Infographie - Livraison : 8 consommateurs sur 10 veulent être informés du suivi de commande – Ecommerce Mag, 24 avril 2018 - <https://www.ecommercemag.fr/Thematique/logistique-1222/Infographies/Livraison-consommateurs-veulent-informer-suivi-commande-330148.htm>
- Amazon Rents More Jets to Expand Next-Day Delivery. The Wall Street Journal, 18 juin 2019 - <https://www.wsj.com/articles/amazon-rents-more-jets-to-expand-next-day-delivery-11560889819>
- Matthieu Guinebaud : Quatre Français sur dix sont des convertis à la seconde main. FashionNetwork, 7 octobre 2019 - <https://fr.fashionnetwork.com/news/Quatre-francais-sur-dix-sont-des-convertis-a-la-seconde-main,1142798.html>
- Jean-Noël Caussi : Mode : Dix ans d'errements... Et maintenant ? [Analyse]. LSA, 16 janvier 2019. <https://www.lsa-conso.fr/mode-dix-ans-d-errements-et-maintenant,308036>

Sites internet

- Voyagedubai.fr, août 2019 - <https://voyagedubai.fr/centre-commercial-dubai>
- Hudsonyardsnewyork.com, août 2019
- Visitstore.com, août 2019
- Entreprise.monoprix.fr, août 2019
- Talenstravel.com : Les tendances de l'industrie du retail en Chine, août 2019 - <https://talenstravel.com/2018/les-tendances-de-lindustrie-du-retail-en-chine/>
- Cospirit.com : Retail : peut-on s'inspirer du modèle chinois ? août 2019 - <https://www.cospirit.com/magazine/retail-peut-on-sinspirer-du-modele-chinois/>
- Selfridges.com : Selfridges & Co Supplier Guidelines & Standards, Janvier 2019 - <https://images.selfridges.com/is/content/selfridges/Selfridges-Supplier-Guidelines-2016pdf/>
- Jobsearch.selfridges.com : Job offer at Selfridge's.3 mai 2019 - <https://jobsearch.selfridges.com/jobs/job/Project-Manager-Supply-Chain/726>
- Issuu.com : Rachel McGowan, La Rinascente. 3 septembre 2014 - https://issuu.com/rachaelmcgowan/docs/la_rinascente_final
- Kadewe.com : KaDeWe official website, 5 septembre 2019 - <https://www.kadewe.de/en/careers/>
- Futurestoreseast.wbresearch.com : How Macy's "P2LU" Program Revolutionizes Inventory Management. 2019 - <https://futurestoreseast.wbresearch.com/macys-inventory-management-strategy-p2lu-ty-u>
- Fool.com : Monica Koehler & Jeff Gennette : Macy's Inc (M) Q3 2018 Earnings Conference Call Transcript. 31 octobre 2018 - <https://www.fool.com/earnings/call-transcripts/2018/11/14/macys-inc-m-q3-2018-earnings-conference-call-trans.aspx>
- Tradegecko.com : Clara Lu : Walmart's successful supply chain management. 4 octobre 2018 - <https://www.tradegecko.com/blog/supply-chain-management/incredibly-successful-supply-chain-management-walmart>

- Funfaircity.wordpress.com : Un état du retailtainment en France et ailleurs : entretiens croisés. 11 avril 2018 - <https://funfaircity.wordpress.com/2018/04/11/retailtainment-entretiens/>
- Mintel : New Retail: The future economics of Asia-Pacific. Octobre 2018 - <https://www.mintel.com/new-retail>
- Raconteur.net : Future of retail. 2019 - <https://www.raconteur.net/future-retail-2019>
- Businessoffashion.com : The department store of Paris are branching out". Juillet 2019 - <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/the-department-stores-of-paris-are-branching-out>
- Rosie Lintott : Personalisation in retail : Predictions and trends. MarketLine, 9 juillet 2019 - <https://www.retail-insight-network.com/features/personalisation-retail/>
- Welcome to the Jungle : Comment réenchanter les lieux de vente grâce au retailtainment ? 13 juillet 2018 - <https://www.welcometothejungle.ca/fr/articles/retailtainment-tendance-mode>
- Welcome to the Jungle : La boutique-appartement, une tendance qui réenchante le retail. 12 février 2018 - <https://www.welcometothejungle.ca/fr/articles/tendance-boutique-appartement-retail>
- Welcome to the Jungle : Boutiques connectées : quand le digital se met au service du retail. 1 mars 2018 - <https://www.welcometothejungle.ca/fr/articles/digital-boutiques-connectees-retail>
- Welcome to the Jungle : Select Store, le concept-store nouvelle génération. 20 octobre 2017 - <https://www.welcometothejungle.ca/fr/articles/select-store-le-concept-store-nouvelle-generation>
- Shdlogistics.com : David Tran, Logistics 100 2019 Q&A : Harrods' Simon Finch. 22 janvier 2019 - <https://www.shdlogistics.com/news/logistics-100-2019-qa-harrods-simon-finch>
- Intelligence node : How Dynamic Pricing is Disrupting Online Retail in 2019. 27 mars 2018 - <https://www.intelligencenode.com/blog/dynamic-pricing-disrupting-online-retail-2017/>
- La Samaritaine : <https://www.lasamaritaine.com/fr/accueil/>
- Teatro Technology : <https://www.teatro.com/>
- Vagabond : <https://www.vagabond.com/us/about-us/shoe-bring-back/>
- K11 : <https://www.k11.com/corp/portfolio/shanghai-k11/>
- L'Observatoire de l'ubérisation : <https://www.uberisation.org/content/cartographie-des-secteurs-ub%C3%A9ris%C3%A9s-ou-en-voie-dub%C3%A9risation>
- Caper AI checkout : <https://www.caper.ai/>
- Digital Conseil : Comment l'omnicanal transforme-t-il le parcours client et votre stratégie e-commerce ? mars 2018 - <https://www.digital-conseil.fr/comment-lomnicanal-transforme-t-il-le-parcours-client-et-votre-strategie-e-commerce/>
- Acteos : Infographie : Entre économie et écologie, la problématique du dernier kilomètre de livraison, novembre 2015 - <https://www.acteos.fr/actualite-and-evenements/infographie-dernier-kilometre-livraison-impact-economique-ecologique>

Podcasts

- Olivier Guyot : Les nouveaux enjeux du luxe. New Age of Retail, épisode 9, 9 juillet 2019

Reportages

- Le Paris des Grands Magasins . France 5, 2017 - <https://www.dailymotion.com/video/x5p3dq6>
- La Samaritaine et les petits magasins. Extrait de l'émission « Panaroma », 13 mars 1969 - <https://www.youtube.com/watch?v=izjKuaqgBYk>

France

Secteur	Entreprise	Fonction
Grands Magasins	Galeries Lafayette	Directeur des opérations
		Directeur de la stratégie et de la transformation
		DRH
		Directeur des flux
		Directeur du magasin de Perpignan
Grands Magasins	BHV	DRH
Grands Magasins	Le Bon Marché	DRH
		Responsable Formation
Grands Magasins	La Samaritaine	Talent Acquisition Senior Manager Learning & Development Senior Manager
Grands Magasins	Tous	Une organisation syndicale
Magasins Populaires	Monoprix	DRH siège
		DRH Groupe
		DRH Magasins
		Directrice des carrières et du développement
		Directeur commercial, technique et développement
		Directeur des flux
CENTRES COMMERCIAUX	Apsys Group	2 organisations syndicales
		Responsable commercialisation
GRANDE DISTRIBUTION	Carrefour	Directrice de Cabinet auprès du Directeur Exécutif des Ressources Humaines Groupe
TRAVEL RETAIL	ADP	Directeur des opérations et de l'expérience client

	Secteur	Entreprise	Fonction
International	Grands Magasins	KaDeWe (Allemagne)	CEO
	Grands Magasins	Nordstrom (US)	HR Director
			Technical designer
	Grands Magasins	Galeries Lafayette (Asie, Moyen-Orient)	Senior Advisor International, spécialisé sur l'Asie Directeur des opérations internationales, vision Moyen-Orient
	PURE PLAYER	Ocado (UK)	Project Manager, en charge du projet avec Casino
	MAGASIN SPECIALISE	Décathlon (UK)	CEO UK
	RETAIL	MS Retail (UK)	Non executive director of retail companies



Emmanuelle Rasse
Responsable recrutement et développement RH



Anne Liberge
Responsable Ressources Humaines



Gaëlle Marcantei
Responsable recrutement et développement RH

73

<i>Registre d'actions</i>	<i>Exemples d'actions</i>
Actions de formation et professionnalisation	• Adaptation au poste, maintien dans l'emploi, développement des compétences via le recours renforcé aux formations certifiantes, la VAE individuelle et collective, le CPF, le PTP, développement d'autres espaces de professionnalisation (ex : tutorat, TSE), mise en œuvre d'actions de reconversion, etc.
Actions d'accompagnement des parcours professionnels	• Bilan de compétences, entretiens professionnels de mi-carrière, définition de passerelles entre métiers, conception de parcours de progression et/ou de promotion, identification des aires de mobilité, aide au repérage des opportunités au sein de bassins d'emplois, aide à la création d'entreprises, clause de retour, etc.
Actions de gestion de l'emploi	• Aide à la mobilité interne, externe, parrainage, développement de l'apprentissage, définition de nouveaux processus de recrutement, conception de parcours d'intégration, mise en œuvre d'« incentives » pour mieux fidéliser, etc.
Actions d'organisation de l'emploi	• Développement de la polyvalence / polyactivité, adaptation des temps de travail
Actions d'amélioration des conditions de travail	• Aménagement des postes de travail, actions relatives à la prévention des risques professionnels et à la pénibilité, aménagement du temps de travail, enquête de climat social, etc.