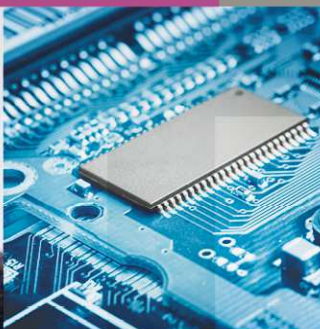


EFFETS DE LA TRANSITION NUMERIQUE SUR LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION ET DE L'E-COMMERCE

EN TERMES D'ACTIVITES, METIERS ET COMPETENCES



Juin 2016

TABLE DES MATIERES

METHODOLOGIE	3
LES CONTOURS DE L'ECONOMIE NUMERIQUE	4
Les caractéristiques principales de cette transition	4
Les leviers de la transformation numérique des entreprises	6
Les effets sur le marché de l'emploi	6
ETAT DES LIEUX DU SECTEUR LA DISTRIBUTION ET DE L'E-COMMERCE	8
LA TRANSFORMATION NUMERIQUE ET LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION ET DE L'E-COMMERCE	9
Le développement d'une stratégie de vente multicanale combinant canaux physiques et numériques	10
L'adaptation aux besoins des consommateurs	16
L'optimisation des opérations sous-jacentes à la prestation des services	17
EVOLUTION DES METIERS ET COMPETENCES DU SECTEUR	20
Zoom sur quelques métiers du secteur impactés par la transition numérique	22
BIBLIOGRAPHIE	25
Ouvrages	25
Sites consultés	25

Anticiper les évolutions, la transformation et l'émergence des métiers constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Ce dispositif prospectif se déploie à deux niveaux : sur le plan des perspectives sectorielles (ou filières) et, ensuite, sur le plan des métiers ou compétences.

Le Forem a entamé en 2013 une démarche visant à déterminer - à l'aide d'une approche globalisante et objectivante - les « métiers d'avenir » pour la Wallonie. Si la prospective est considérée ici comme l'élaboration de futur(s) probable(s) ET souhaitable(s), l'issue visée reste pragmatique. Ces analyses visent à influencer l'offre de services interne, mais aussi externe au Forem (accompagnement/formation/orientation), à favoriser le partenariat et à informer le public.

Une première étude exploratoire intitulée « [Métiers d'avenir pour la Wallonie](#) », parue en septembre 2013, a permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs de l'économie et, brièvement, leur impact sur les métiers.

Sur base des métiers d'avenir ainsi identifiés, une analyse en profondeur « métier par métier » se fondant sur la méthode [Abilitic2Perfom](#)¹ est mise en œuvre, depuis 2014. Elle permet de mieux cerner les évolutions des métiers et d'adapter, après l'analyse de grands domaines de transformation attendus, l'offre de prestations.

En 2016, Le Forem poursuit la démarche prospective et s'inscrit dans plusieurs axes du Plan Marshall 4.0 dont une finalité est de soutenir l'innovation numérique. En effet, la transition numérique touche en profondeur l'ensemble des secteurs d'activités ainsi que les métiers et les compétences. Il convient dès lors non seulement de « prendre le train du numérique », mais également d'anticiper pour le service public de l'emploi quelles seront les opportunités de demain.

Dans cette optique, l'analyse qui suit explore le secteur de **la distribution et de l'e-commerce** en Wallonie sous l'angle de la **transition numérique**. Les développements en matière de hardware, de logiciels, d'interfaces et de

1 Abilitic2Perfom est une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs.

connectivités ouvrent le champ des possibles, revisitent les pratiques et les rôles de chacun des acteurs. Le domaine de la formation professionnelle se doit donc de suivre ce mouvement, voire même de l'anticiper. Les compétences aujourd'hui requises pour l'exercice de tel ou tel métier évoluent parfois fortement. Les travailleurs sont amenés à posséder davantage de connaissances dans des domaines de plus en plus larges.

Cette publication tente d'éclairer comment les évolutions liées à la transformation numérique de l'économie wallonne impactent le contenu des métiers, les compétences déjà aujourd'hui et à un horizon temporel de 3 à 5 ans.

METHODOLOGIE

Début 2016, les collaborateurs du service d'analyse du marché de l'emploi et de la formation du Forem ont réalisé une première analyse bibliographique sur les effets de l'émergence de l'économie numérique. Ce document qui synthétise la littérature ainsi que la veille du secteur, adopte par ailleurs la grille de lecture du bureau de consultance Roland Berger dans le rapport « [Regards sur l'économie wallonne, Economie du numérique](#) », pour structurer les contenus en termes de leviers, enjeux.

Lors du premier trimestre 2016, cette synthèse a été soumise de manière individuelle à un panel d'experts wallons actifs dans le secteur (opérateurs de formation, entreprises, centre de compétences, etc.)². Ceux-ci ont été principalement sollicités par courriel via un questionnaire sur l'adéquation de ces tendances au niveau wallon, les besoins en compétences et en prestations qui en découlent.

Des avis collectés ont été intégrés dans une nouvelle synthèse qui fait l'objet de cette publication.

2 La liste des différents organismes et institutions sollicités est disponible à la fin de ce document.

LES CONTOURS DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

On parle de transition « numérique » ou « digitale » de l'économie depuis le début des années 2000, avec l'apparition de nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont rapidement gagné une grande partie des activités de l'économie et de la société civile.

L'arrivée de ces technologies dites « de rupture » s'inscrit dans les évolutions des technologies de l'informatique qui ont démarré dans les années 70 avec l'invention du microprocesseur. Ce dernier a préparé l'avènement des ordinateurs personnels. Internet a, ensuite, permis leur mise en réseau et favorisé, plus récemment, le développement de grappes d'innovations technologiques associées telles que l'Internet mobile, le Cloud computing, l'Internet des Objets et le Big Data.

Un ensemble d'innovations arrive ainsi maintenant à maturité en même temps, en termes de hardware de production (imprimante 3D, robots, ...) et d'informations (stockage des données, datacenters, ...), en termes de logiciels (réseaux sociaux, solutions cloud, Big Data, ...), d'interfaces (systèmes embarqués, capteurs, communication machine à machine, ...) ou de connectivité (large bande passante mobile, fibre optique, ...). Tantôt solution à part entière, tantôt facilitateur, ces technologies concernent tous les secteurs de l'économie³.

Le concept d' « économie numérique », souvent confondu avec les secteurs qui comptent des activités de commerce de détail en ligne et de marketing, se propage de secteur en secteur, jusqu'aux activités manufacturières, agricoles, de la santé ou énergétiques. Ainsi, c'est l'économie dans son ensemble qui devient « numérique ». Ce tournant, parfois qualifié dans les publications abondantes sur le sujet de « xième⁴ révolution industrielle » (après la vapeur,

3 Roland Berger Strategy Consultants, Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique, SOGEPa, septembre 2015.

4 Bruno Colmant considère la révolution digitale comme la troisième révolution économique, « [...] celle de la mobilité du capital et de l'information » dans Itinera institute, « L'économie digitale va-t-elle pulvériser les états? ». Le très médiatisé, Jeremy Rifkin, parle de la troisième révolution industrielle (après la vapeur et la convergence entre moteur à combustion interne et réseaux électriques) qui selon lui, naît de la convergence des technologies de la communication et des énergies renouvelables. De son côté, le Gouvernement wallon nomme son plan de développement économique « Marshall 4.0 » : « Cette nouvelle orientation entend positionner la Wallonie en pointe

l'électricité et l'informatisation), semble se distinguer des précédentes « révolutions » par la vitesse à laquelle l'expansion a lieu dans les manières de produire et de consommer.

Les caractéristiques principales de cette transition

■ La globalisation de la chaîne de valeur

La transition digitale permet de piloter plus facilement des chaînes de valeur de plus en plus globales et de répartir les processus de production géographiquement afin de profiter des particularités des marchés locaux répartis dans diverses régions du monde. Cette optimisation amplifie le processus de mondialisation.

Une étude de Brynjolfsson et Mc Afee⁵ suggère que l'automatisation, c'est-à-dire le remplacement structurel de nombreuses tâches humaines par des processus digitaux et par la dématérialisation des réseaux physiques (remplacés par Internet ou des guichets numériques), permettrait la relocalisation de certaines activités, les avantages comparatifs des délocalisations vers des pays à bas salaires devenant moindres.

■ L'émergence de nouveaux modèles d'affaires

Les technologies innovantes de la communication se diffusent rapidement dans les organisations, mais aussi dans la société civile⁶. A disposition des consommateurs, elles leur permettent de prendre part à la création de valeur en utilisant quotidiennement des applications numériques, en produisant eux-mêmes des biens ou des services ou même en remettant sur le marché des biens inutilisés sur des plateformes web. L'économie partagée ou collaborative, est un nouveau modèle économique dans lequel l'usage prédomine sur la

dans le cadre de la quatrième révolution industrielle qui s'affirme aujourd'hui, avec la numérisation poussée des échanges économiques et productifs, dans un système global connecté ».

5 BRYNJOLFSSON (E.) et MC AFEE (A.), *Deuxième Âge de la machine. (Le) Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique*, 2015.

6 Le dernier baromètre des usages numériques en Wallonie montrait d'ailleurs que la conversion du GSM vers le smartphone est en pleine croissance, les possesseurs de ce dernier étant passés de 25 à 39 % en un an. (Digital wallonia.be, Baromètre 2015 des usages numériques des citoyens wallons, octobre 2015).

propriété. L'utilisation des plateformes par des particuliers a un effet de désintermédiation certain sur les activités des services. Ainsi, la croissance récente des plateformes en ligne peut être considérée comme la formalisation de l'économie informelle, en remplaçant en quelque sorte les paiements de la main à la main par des paiements en ligne « traçables »⁷.

Des nouvelles formes de travail⁸ se développent. Elles se caractérisent par un brouillage des frontières à plusieurs niveaux, entre vie professionnelle et vie privée, entre statut de salarié et d'indépendant, entre producteur et consommateur, mais aussi entre le statut de collaborateur bénévole et de salarié.

Le développement des plateformes en ligne, mais aussi d'autres technologies comme le cloud computing influencent également le rapport au collectif dans le monde du travail. En effet, le cloud, par exemple, de par la possibilité qu'il offre d'utiliser des infrastructures informatiques situées dans des endroits différents (OneDrive, GoogleDocs, etc.), accélère le développement de toutes les formes de travail à distance et de travail virtuel. Certains travailleurs sont ainsi isolés et il semble que leur mode d'appartenance soit davantage personnalisé. Dans ces nouvelles formes de travail où certains travailleurs ne partagent plus de temps de co-présence, ni parfois même de co-activité, les identités professionnelles se construisent autrement. D'ailleurs, de nombreux travailleurs isolés (indépendants et télétravailleurs salariés) vont vers des espaces de co-working pour retrouver du lien social dans des espaces de co-présence sans co-activités.

■ L'information comme ressource stratégique

Les individus connectés en réseau forment une « multitude »⁹ puissante. L'entreprise gagne à se lier et être à l'écoute de ces individus connectés via divers canaux d'interactions et, notamment, les réseaux sociaux. Les technologies du Big Data, capables de capturer, analyser et fournir des

7 VALENDUC (G.) et VENDRAMIN (P.), *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*, ETUI Working Papers, mars 2016.

8 Par exemple : « Le crowd working désigne le travail effectué à partir de plateformes en ligne qui permettent à des organisations et des individus d'accéder à d'autres organisations ou individus pour fournir des services, des produits en échange de paiement ». Valencuc (G.) et Vendramin (P.), *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*, ETUI Working Papers, mars 2016.

9 COLIN (N.), *La richesse des nations après la révolution numérique*, Terra Nova positions, novembre 2015.

recommandations précises et en temps réel aux entreprises, se développent particulièrement autour de l'exploitation à grande échelle des données partagées par les individus via des applications. Bien que l'exploitation des données clients, qu'elles soient obtenues directement auprès des clients, observées (préférences de navigation sur internet, coordonnées géographiques, etc.) ou déduites d'une analyse, pour améliorer les produits et services, ne soit pas une nouveauté de l'économie numérique, la croissance de la puissance de traitement et de stockage des données a facilité l'utilisation massive des données. L'ensemble de la littérature existante s'accorde pour dire que l'information digitalisée devient encore plus qu'hier une ressource économique stratégique.

■ L'effet de réseau et le risque de monopole

Le développement de plateformes web utilisant de nouveaux modèles d'affaires transforme les modalités de la concurrence, en renforçant une logique de marché où « le gagnant prend tout ». Les marchés de biens et de services digitalisés obéissent en effet à un régime de concurrence monopolistique ou oligopolistique qui se base uniquement sur la performance relative par rapport aux autres compétiteurs, et non sur des critères de prix et de qualité comme dans les marchés traditionnels. Le producteur de biens ou de services arrivé en premier est capable de capter la quasi-totalité du marché car le consommateur a peu d'intérêts à préférer les performances moindres d'un compétiteur dont les prix ne sont de toute façon pas plus bas.

Les prix du marché sont bas car les coûts de production et de distribution sont indépendants du volume produit et nécessitent uniquement un investissement initial. L'économie digitale est par conséquent intensive en capital, mais la reproduction a un coût unitaire très bas, voire nul. C'est le principe du « coût marginal zéro », présenté notamment par Jeremy Rifkin¹⁰.

Cette dynamique renforce l'effort d'innovation en services réclamé aux entreprises pour répondre à la demande de la multitude, sous peine que celle-ci aille trouver son bonheur auprès des concurrents. Les monopoles en place sont donc fragiles et la participation des utilisateurs, leur intégration et les synergies

10 RIFKIN (J.), *La nouvelle société du coût marginal zéro*, 2014.

qui peuvent être mises en place avec la « multitude », permettent aux grandes entreprises du numérique actuelles de maintenir leur monopole¹¹.

Les leviers de la transformation numérique des entreprises

Divers facteurs, leviers¹² de changement permettraient aux entreprises et organisations wallonnes et d'ailleurs de tirer parti de la transformation numérique. Ces leviers peuvent être appliqués dans tous les types d'organisations et tous les secteurs d'activités, néanmoins, ils prennent forme différemment selon que l'entreprise évolue dans une activité principalement industrielle ou de service.

La transformation numérique des services semble être en marche depuis plus longtemps que dans l'industrie. Dès le développement massif d'internet, la création d'un site web est devenue une nécessité absolue. Aujourd'hui c'est le canal mobile qui s'ajoute. Le défi des entreprises actives dans les services est donc en partie d'être présentes sur chacun des canaux (physique, Internet, mobile), mais aussi de gérer leur intégration dans le parcours client pour qu'ils ne soient pas néfastes l'un pour l'autre, mais complémentaires. Un autre levier consiste à d'enrichir l'expérience client via la réalité augmentée, la géolocalisation en magasin ou grâce aux résultats des analyses Big Data personnalisées lorsque les clients font des achats en ligne. De manière plus globale, la personnalisation, individualisation du parcours client permet une réelle différenciation sur le marché.

L'application industrielle des nouvelles technologies pourrait contrer le phénomène de désindustrialisation européenne face à la concurrence mondiale et augmenter la compétitivité des entreprises industrielles en optimisant les coûts. L'analyse Big Data en lien avec les technologies de capteurs et censeurs embarqués couplés à des systèmes ERP¹³ permettrait une interconnectivité complète entre les différentes activités de la chaîne de valeur. Ceci favorise

11 COLIN (N.), op. cit., novembre 2015 ; OECD, *Relever les défis fiscaux posés par l'économie numérique*, chapitre 4. Economie numérique, nouveaux modèles économiques et principales caractéristiques, 2014.

12 Roland Berger Strategy Consultants, Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique, SOGEP, septembre 2015.

13 L'ERP vient de l'anglais « Enterprise Resource Planning ». Les solutions ERP permettent une meilleure intégration des applications informatiques (gestion des commandes, des stocks, de la paie, de la comptabilité...) d'une entreprise.

alors le pilotage en continu de la production, mais aussi l'utilisation des ressources nécessaires en matières premières et en énergie. De plus en plus, on anticipe l'avènement de systèmes autonomes et de machines qui sont capables de s'organiser et d'améliorer leurs processus en interagissant avec les opérateurs humains. La personnalisation est également un levier primordial de transformation de l'industrie. Il s'agit ici du fruit d'une production faite à la demande grâce à des machines multifonctions comme par exemple l'imprimante 3D. En d'autres termes, il s'agit d'un procédé de personnalisation de masse qui combine la flexibilité et les avantages du « fait sur mesure » aux faibles coûts de la production de masse.

Les effets sur le marché de l'emploi

Aux effets d'automatisation (remplacement structurel de nombreuses tâches humaines par des processus digitaux), s'ajoutent des effets de dématérialisation (réseaux physiques remplacés par Internet ou guichets, rendant les coûts de reproduction quasiment nuls) ainsi que des effets « d'intermédiation/désintermédiation » qui placent les particuliers au cœur des phases de production et de consommation.

Les nouveaux modèles d'affaires, portés par de puissants effets de réseau (à l'échelle mondiale) et l'exploitation des données à grande échelle, remettent en cause les réglementations et le modèle social en place, mais aussi certains fondements du travail, notamment les liens de sociabilité¹⁴ via de nouvelles formes de travail plus flexibles.

Dans ce contexte en devenir où l'évolution technique est rapide et favorise de nouvelles activités en entraînant la disparition / l'apparition de certains emplois, les programmes de formations initiales mais aussi professionnelles doivent être assurément au moins adaptés - au plus imaginés pour assurer la montée en compétences générales en adéquation avec la transformation digitale des employeurs.

14 VALENDUC (G.) et VENDRAMIN (P.), *Op.cit.*, ETUI Working Papers, mars 2016.

LA DISTRIBUTION ET LE L'E-COMMERCE

ETAT DES LIEUX DU SECTEUR LA DISTRIBUTION ET DE L'E-COMMERCE

Le commerce est connu pour être un secteur clé de l'économie, avec beaucoup de potentiel, créateur d'emplois et relativement accessible aux personnes peu qualifiées. Depuis plus d'une vingtaine d'années, la chaîne de valeur traditionnelle connaît d'importants changements. Afin de réduire les coûts, grâce à Internet et l'e-commerce, le nombre d'intermédiaires a eu tendance à diminuer. De plus, l'économie partagée (ou collaborative) qui a un effet de désintermédiation sur les activités du secteur du commerce se développe.

Selon le rapport 2015 du Conseil Central de l'Economie (CCE) sur la conjoncture économique dans la distribution, « 54 % de la population belge (entre 16 et 74 ans) a effectué des achats en ligne au cours de l'année écoulée. En 2014, 81 % des acheteurs en ligne ont effectué des achats en Belgique, mais 67 % sont également passés par des boutiques en ligne en dehors de nos frontières. Ce dernier chiffre est toutefois nettement supérieur à la moyenne de nos pays voisins. La Belgique ne fait donc pas encore jeu égal avec ses pays voisins en matière de commerce électronique, même si celui-ci connaît un succès grandissant¹⁵ ». Gautier Jérôme et Emmanuel de Bethune soulignent dans la Lettre mensuelle socio-économique N°218 du CCE que le « développement de l'e-commerce est d'autant plus préoccupant qu'une part importante d'acheteurs en ligne en Belgique font leurs achats sur des sites étrangers (67 % contre 36 % en moyenne pour l'UE ou 22 % pour la Hollande en 2014) au détriment des entreprises belges actives ou non dans les canaux de vente de l'e-commerce. Cette fuite du chiffre d'affaires à l'étranger engendre des pertes d'emplois pour le pays. »

Selon la Fédération du commerce et des services, COMEOS, si le commerce en ligne a représenté un chiffre d'affaires de 6,46 milliards d'euros en 2015 (contre 5,62 milliards dépensés en ligne par les Belges en 2014, soit une hausse de 15 %), une part toujours plus importante s'échappe vers des acteurs en ligne dans les pays voisins (46,8 %) et la perte totale pour l'économie belge s'élèverait à trois milliards d'euros. Or, la part du commerce en ligne dans le chiffre d'affaires total du secteur du commerce continue d'augmenter, passant de 6,4 % en 2014 à 7,1 % en 2015¹⁶.

15 Rapport du Conseil Central de l'Economie 2015-1250, La conjoncture économique dans la distribution, Avril 2015.

16 <http://www.comeos.be/menu.asp?id=13242&lng=fr>

On observe, en matière d'e-commerce, un manque de compétitivité de l'offre belge ou wallonne face à ses concurrents des pays limitrophes. Les coûts salariaux relativement élevés, la fiscalité peu avantageuse et l'absence de contrôles des taux de TVA¹⁷ appliqués sur les achats étrangers, ainsi que le manque de sécurité des achats en ligne des sites belges en cas de fraude ou de piratage, freinent le développement de l'e-commerce. En conséquence, on retrouve, sur le marché belge, une prépondérance d'acteurs allemands et néerlandais opérant depuis l'étranger et on a assisté à la délocalisation des activités e-commerce de grosses entreprises wallonnes, à cause notamment de l'interdiction de travail de nuit. Un autre frein au développement de l'e-commerce en Belgique est lié à la logistique, souvent moins rapide et plus coûteuse¹⁸. Aussi, l'entrée en vigueur de la taxe kilométrique pourrait avoir une influence sur le prix de certains produits.

Pour aider les entreprises belges à rattraper leur retard en matière de ventes en ligne, le Conseil des ministres a approuvé, en octobre 2015, un arrêté royal qui étend la déduction unique pour investissement¹⁹ aux investissements réalisés dans les biens numériques, comme les systèmes de paiement et la cyber sécurité. Cette mesure fait partie du Plan « Start-up »²⁰. Notons aussi qu'un accord autorisant le travail de nuit dans le secteur de l'e-commerce est intervenu en Belgique en décembre 2015 et devrait engendrer la création de nombreux emplois²¹. De plus, le fossé salarial devrait se réduire un peu grâce au tax shift et, selon COMEOS, il devrait être ramené à 16 % en 2019, contre 20 % aujourd'hui.

17 Depuis le 1^{er} janvier 2015, la TVA à appliquer pour les services de télécommunications, de diffusion de contenus et tout ce qui est digital, est celle du pays de consommation. <http://journal.lecho.be/>

18 Un rapport spécifique est consacré au secteur du transport et de la logistique.

19 L'investissement doit être fait dans des actifs numériques visant à intégrer et exploiter des systèmes de paiement et de facturation numériques ou pour des systèmes qui tendent à la sécurisation des technologies de l'information et de la communication. La société doit être une PME. Voir <http://www.decree.be>

20 Le Plan « Start-up » est un ensemble de quatre mesures à destination des start-ups, des jeunes entreprises en croissance (« scale-ups ») et plus généralement des PME : 1. Un cadre fiscal préférentiel de type tax shelter pour les start-ups ; 2. Un cadre fiscal plus intéressant pour le crowdfunding ; 3. Un coût salarial moindre pour les jeunes entrepreneurs ; 4. Une déduction unique pour investissements dans le numérique.

21 Au niveau réglementaire, notons aussi que depuis le 8 janvier 2016, l'arrondi du montant total du ticket de caisse aux 0 ou 5 centimes les plus proches peut également être appliqué aux paiements électroniques.

http://economie.fgov.be/fr/binaries/20160107_communique_de_presse_arrondi_5_eurocent_tcm326-276091.pdf

« Selon le baromètre TIC 2014 de l'Agence du Numérique, le montant des achats réalisés en ligne sur des sites de vente étrangers par les consommateurs belges, représente 60 % des ventes totales du secteur de l'e-commerce en Belgique. L'offre d'e-commerce en Belgique est principalement dominée par des sites étrangers (France, Pays-Bas, Allemagne, Royaume-Uni) tandis que l'offre nationale et régionale est faible et paraît peu compétitive. En examinant spécifiquement le cas de la Wallonie, ces constants sont encore plus préoccupants. De gros ou de détail, de produits ou de services, le commerce doit désormais s'envisager au travers d'une logique de « commerce connecté » dont tous les composants, du marketing à la logistique, sont intégrés et transformés par le numérique. La Wallonie doit envisager son support au secteur du commerce dans une logique de plateforme offrant à la fois des services génériques, pour favoriser les effets d'échelle, et personnalisés, pour permettre le développement de services de niche »²².

Le Gouvernement wallon a dès lors défini et adopté « Digital Wallonia. Stratégie numérique de la Wallonie », dont un des cinq thèmes majeurs est l'« Economie par le Numérique » qui poursuit notamment comme objectif stratégique de « Créer les conditions pour un e-commerce wallon compétitif à l'échelle européenne », en particulier en mettant en place les leviers réglementaires, fiscaux et opérationnels facilitant l'e-commerce, en synergie avec les mesures fédérales proposées pour stimuler l'e-commerce. Des mesures sont également mises en place pour aider les commerçants wallons de proximité à répondre efficacement aux défis auxquels ils sont confrontés dans un contexte de concurrence globalisée, avec le projet « Commerce Connecté », en développant leur expertise en matière de numérique et de présence en ligne²³.

En effet, les nouvelles technologies font de plus en plus partie du quotidien des ménages et des commerces, elles élargissent considérablement les possibilités de vente et d'achat mais tendent aussi à renforcer la concurrence entre les commerçants. Pour améliorer davantage leur compétitivité, les entreprises du commerce disposent de technologies numériques pour différencier leur offre, notamment par la personnalisation, et réduire leurs coûts. Le commerce est un secteur qui a réalisé des gains de productivité importants suite à l'intégration des

22 <https://www.digitalwallonia.be/wallonie-numerique-economie-par-le-numerique/>

23 Il s'agit d'une initiative portée par l'AEI (Agence pour l'Entreprise et l'Innovation), l'AdN (Agence du Numérique), l'UCM (Union des Classes Moyennes), en partenariat avec Google, Cat2Lion et DynamConsult (Source : <https://www.digitalwallonia.be/commerceconnecte/>)

outils numériques mais dont la transformation numérique est toujours en cours et loin d'être terminée. Comme nous allons le voir, le numérique a déjà transformé en profondeur le secteur de la distribution. D'abord avec la vente en ligne, le numérique a changé considérablement la manière d'acheter du client et ses exigences (24 heures sur 24, 7 jours sur 7). Puis « il a transformé le modèle pyramidal traditionnel de la société et des relations sociales, les interactions entre smartphones et réseaux sociaux agissant comme un puissant catalyseur pour l'empowerment numérique des citoyens, le développement de l'économie du partage et les phénomènes d'Uberisation qui y sont liés »²⁴.

Si les progrès technologiques représentent une menace en augmentant la concurrence entre commerçants, à l'intérieur et hors de nos frontières, ils peuvent aussi être un levier pour aider les entreprises à renforcer leur compétitivité.

LA TRANSFORMATION NUMERIQUE ET LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION ET DE L'E-COMMERCE

Enjeux et opportunités futures dans les activités du secteur

Dans le rapport de Roland Berger Strategy Consultants pour l'économie numérique en Wallonie²⁵, divers facteurs sur lesquels opérer ont été identifiés en vue de maintenir ou d'améliorer la compétitivité des entreprises wallonnes. Ainsi, pour le secteur de la distribution, les trois thématiques principales auxquelles des technologies numériques peuvent répondre sont les suivantes :

- le développement d'une stratégie de vente multicanale combinant canaux physiques et numériques ;
- l'adaptation aux besoins des consommateurs ;
- l'optimisation des opérations sous-jacentes à la prestation de services.

Dans les 3 à 5 années à venir, la question est de savoir de quelle manière ces thématiques influenceront les métiers et compétences et leur impact en termes de volume de main-d'œuvre, de compétences et de besoins en formations, en Wallonie.

24 <https://www.digitalwallonia.be/tendances-gartner-2016/>

25 Roland Berger Strategy Consultants, Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique, SOGÉPA, septembre 2015.

Si la transformation numérique peut, dans certains cas, représenter une menace, plusieurs leviers technologiques peuvent être utilisés par les entreprises et ainsi représenter une opportunité.

La suite de ce document, structurée selon les trois thématiques ci-après du tableau de Roland Berger, est une compilation originale qui vise à détecter les métiers que devront exercer les travailleurs et les chercheurs d'emploi ainsi que les (nouvelles) compétences nécessaires à l'exercice de ces métiers, d'ici trois à cinq ans.

Thématiques	Enjeux du secteur	Leviers technologiques
Développement d'une stratégie de vente multicanale combinant canaux physiques et numériques	Maximisation de l'expérience des consommateurs au travers des multiples canaux	Services clients augmentés Intégration des canaux d'interaction
Adaptation aux besoins des consommateurs	Personnalisation de l'offre en exploitant les objets connectés	Individualisation
Optimisation des opérations sous-jacentes à la prestation des services	Modernisation des activités opérationnelles et logistiques	Suivi continu de la prestation

Le développement d'une stratégie de vente multicanale combinant canaux physiques et numériques

« La vente multicanale est un nouveau mode de consommation impliquant une continuité pour le client entre les modes de consommation classiques tels que les magasins et les moyens de vente numérisés via les tablettes, smartphones, ordinateurs, etc. Le client a ainsi accès en continu à la fois aux informations et aux services et prestations proposés par la société de distribution selon le canal utilisé. En pratique, le client peut comparer des prix en ligne, recourir aux notations et avis d'utilisateurs sur Internet, utiliser son smartphone en magasin pour obtenir des informations additionnelles et complémentaires, etc.

La combinaison de ces différents canaux de consommation assure une expérience client forte tout au long du parcours client sans discontinuité entre les deux types de canaux mobilisés, numériques et classiques. Le client communique sur les produits et services, y est formé, les expérimente, dispose d'un accès direct à

l'offre au moyen de catalogue en ligne, de livraison le jour même, réalise des paiements au moyen de méthodes novatrices. »²⁶

On ne peut plus vraiment distinguer e-commerce et distribution physique puisqu'ils sont de plus en plus complémentaires. Il semble que les canaux digitaux ne soient pas concurrents des canaux traditionnels mais plutôt interdépendants. Le consommateur a d'ailleurs souvent déjà réalisé une convergence des canaux physiques et numériques et recherche aussi, en magasin, une expérience « sans couture » comme s'il surfait sur internet ou sur une application mobile. L'expérience du client doit être la plus riche possible, tout au long de son parcours d'achat, mais simplifiée, que ce soit dans un point de vente physique ou un point de vente digital. Puisque, en ligne, les clients sont habitués à recevoir de nombreux stimuli visuels et de multiples informations et recommandations sur les produits d'une entreprise, l'approche omnicanale implique que ces clients vivent aussi la même expérience en magasins. L'expérience du consommateur doit être maximisée et le parcours client doit être interactif, fluide et ludique. L'humain est au centre de la relation client. A côté de l'offre produit, l'expérience d'achat du consommateur est de plus en plus importante. Les entreprises doivent développer une stratégie de vente omnicanale pour parvenir à améliorer l'expérience des consommateurs à travers tous les canaux, physiques comme numériques et les accompagner au mieux. Pour y parvenir, les entreprises doivent développer deux leviers technologiques, les services clients augmentés et l'intégration des canaux d'interaction, lesquels contribueront à une différenciation de l'offre pour améliorer la compétitivité. L'enjeu pour le secteur est donc de parvenir, en utilisant les technologies digitales, à maximiser l'expérience des consommateurs au travers des multiples canaux, tout au long de leurs parcours qui sont de moins en moins linéaires, pour les satisfaire au mieux. Les clients recherchent une « omnicanalité » sans faille. Avec le développement de l'e-commerce, l'utilisation grandissante des smartphones et des réseaux sociaux qui sont intégrés dans les processus d'achat, le parcours du client n'est plus linéaire et les distributeurs ont donc dû repenser l'expérience client en magasin, comme en ligne.

L'exploitation des analyses Big Data, les objets connectés, la réalité augmentée, ... contribuent à créer une différenciation forte et à renforcer la proximité d'une marque ou d'une enseigne.

²⁶ Roland Berger Strategy Consultants, Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique, SOGEPa, septembre 2015.

→ Exemples de technologies utilisées pour une maximisation de l'expérience des consommateurs au travers des multiples canaux grâce à des services clients augmentés et à l'intégration des canaux d'interaction :

■ SMARTPHONE

Certaines applications sur smartphone contribuent à enrichir l'expérience du consommateur, à lui offrir un service qui lui correspond davantage et ainsi à le fidéliser. Le smartphone lui offre la possibilité de comparer les prix, recevoir des messages précis, voire même une offre personnalisée, selon l'endroit du magasin où il se trouve (geofencing), consulter les avis d'internautes, obtenir des informations sur un produit, scanner un QR code, commander un article non disponible en magasin, effectuer un paiement mobile, gérer ses cartes de fidélité numériques, etc. Les commerçants ont tout intérêt à équiper leurs clients de leurs applications mobiles qui doivent être davantage dédiées à la relation et à la proximité client (service après-vente en temps réel, chat avec le vendeur en temps réel, possibilité de paiement, programme de fidélité, ...). A condition de disposer des applications adaptées et avec l'accord du client, le commerçant peut utiliser le geofencing pour suivre les déplacements du client en magasin et analyser son parcours, envoyer une offre de pricing personnalisée sur le smartphone du client, etc.

A envisager probablement à plus long terme, le consultant IT Gartner parle d'« agents intelligents » (et, en particulier, d'assistants personnels virtuels (VPAs)) qui deviendraient les « principales interfaces pour les utilisateurs au cœur de « l'expérience ambiante ». En lieu et place des traditionnels menus, formulaires et boutons des smartphones, les utilisateurs interagiront avec les agents intelligents au travers d'applications répondant au langage ou aux stimuli naturels. » Il cite, comme exemple, la marque japonaise de vêtements Uniqlo qui « a dévoilé un assistant numérique virtuel proposant un T-shirt au client selon son humeur et précise que, dans un futur proche, ce type d'assistant sera capable d'écouter les clients et de fournir des réponses pertinentes, en fonction d'un contexte particulier. »²⁷

Pour aider les vendeurs, l'entreprise américaine Theatro a développé un petit device intelligent - « wearable » - qui, attaché à leurs vêtements leur permettent de communiquer entre eux grâce au wifi et à une oreillette. Elle a aussi

²⁷ <https://www.digitalwallonia.be/tendances-gartner-2016/>

développé des applications permettant de réaliser les inventaires à la voix (les vendeurs lisent les étiquettes et le système agrège ces données) et, en plaçant un beacon (balise) dans le device du vendeur et au CRM, lui permet de communiquer sur le smartphone du client et d'entamer un dialogue personnalisé avec lui. Le device intelligent permet aussi de récolter des indicateurs par vendeur, etc²⁸.

Les « store analytics » peuvent aussi aider les vendeurs : grâce à des caméras placées dans les magasins, la solution de RetailNext compte les visiteurs qui entrent, place ensuite un cercle sur leur tête pour les suivre et peut définir des zones où on ne repère que les personnes qui restent, par exemple, plus de 30 secondes, soit pour envoyer une alerte à un vendeur, soit pour mettre leur nombre en regard de celui des visiteurs qui convertissent. Le système peut aussi envoyer une alerte après quatre utilisations d'une cabine d'essayage pour qu'un vendeur la range ou servir à réaffecter le personnel dans différentes zones du magasin en fonction de l'affluence²⁹.

■ BORNE TACTILE

Le client peut aussi utiliser les bornes interactives (plutôt que son smartphone) dans les magasins pour s'identifier, consulter un catalogue de produits, voir les prix, commander, etc. Cette technologie devient aussi mobile avec les terminaux portables et le wifi.

■ TABLETTE

Les tablettes peuvent être utilisées par les vendeurs comme outils d'aide à la vente qui permettent d'accueillir un client par son nom, de l'informer sur les articles correspondant à son profil, de connaître l'historique de ses achats ou des vêtements qu'il a essayés, de connaître l'état du stock là-bas ou ailleurs, de commander un article non disponible, d'encaisser un paiement et d'envoyer une confirmation du paiement par SMS ou e-mail, ... Les tablettes peuvent aussi être utilisées par le client en magasin pour lui permettre de consulter de manière interactive les produits de l'enseigne, de voir des démonstrations d'un article ou d'appeler un vendeur.

²⁸ <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1171389-nrf-big-show-7-solutions-digitales-pour-le-retail/> et <http://theatro.com/leading-heads-hands-free-mobile-workforce-revolution>

²⁹ <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1171389-nrf-big-show-7-solutions-digitales-pour-le-retail/> et <http://retailnext.net/>

■ SIMULATION NUMÉRIQUE VIRTUELLE

Des applications de visualisation et de modélisation 3D permettent d'agencer les points de vente de manière optimale et à moindre coût afin de maximiser l'expérience du consommateur. Ces applications aident notamment les employés à agencer correctement les articles sur les rayons³⁰.

■ RÉALITÉ AUGMENTÉE POUR INFORMER/ACCOMPAGNER AU MIEUX LES CONSOMMATEURS EN MAGASINS

Pour augmenter la fréquentation des boutiques, accroître les ventes et faciliter les achats des consommateurs, certaines enseignes de vêtements, de décoration ou d'ameublement utilisent des outils de réalité augmentée dans leurs processus de présentation et de vente, lesquels superposent en temps réel des images de synthèse à la réalité. Il existe des applications de mobilité qui, grâce à la réalité augmentée, permettent de guider les consommateurs vers les points de vente en rendant les enseignes plus visibles sur leur smartphone³¹. Il existe aussi des cabines d'essayage intelligentes et reliées au web qui permettent au client de se voir dans un miroir en réalité augmentée - une caméra étant intégrée dans le miroir - avec des vêtements, sans devoir se dévêtir, ou bien qui permettent d'essayer et de se voir avec un vêtement dans des tailles ou des coloris différents, de se prendre en photo, de la partager sur les réseaux sociaux et de contacter un proche pour solliciter son avis. Le consultant IT Gartner envisage même le scénario possible suivant : « *un assistant numérique intégré au miroir de la cabine d'essayage vous recommande une tenue qui correspond à votre taille ou à un usage particulier. Il vous suggère également de profiter de réductions temporaires sur vos produits favoris. Enfin, vous payez directement avec votre smartphone pour éviter de faire la file.* »³²

On peut citer également des technologies d'essayage virtuel pour visualiser en 3D des meubles, écrans plats ou objets décoratifs, non pas uniquement en rayon mais aussi dans son propre intérieur grâce à une photo, ou un miroir « magique » qui permet au client de se voir en essayant virtuellement un article (bijou, maquillage, vêtement, ...), ou encore des vitrines interactives qui rendent les devantures des boutiques intelligentes (essayage virtuel de lunettes en réalité augmentée directement en touchant la vitrine d'un opticien ; possibilité de faire

30 <http://www.industrie-techno.com/la-3d-fait-son-entree-au-supermarche.13730>

31 exemple : l'application City Lens de Nokia

32 <https://www.digitalwallonia.be/tendances-gartner-2016/>

défiler les articles sur un écran tactile placé sur la vitrine d'un magasin de sport, par exemple, et possibilité de commander les articles directement via son smartphone).

Des robots aux traits humains ont été développés par la startup française Synthelligence. Placés dans les vitrines des enseignes de mode, ils peuvent interagir avec les passants grâce à un moteur émotionnel. Leur utilisation vise pour l'instant à attirer et surprendre les consommateurs. Il existe aussi les robots Pepper de la société française Aldebaran utilisés notamment par Carrefour pour accueillir les visiteurs et les interroger sur leur expérience à la sortie du magasin et, au Japon, dans les concessions Nissan, pour fournir des informations et des comparaisons de véhicules. Des prototypes peuvent extraire le profil (mensurations, historique d'achat, ...) d'un client qui lui présente sa carte de fidélité, scanner le QR code de l'étiquette d'un article pour en afficher la fiche produit et adresser ses recommandations et conseils. Ils regardent les visages et savent déterminer le genre et l'âge, mais également interpréter les réactions des visiteurs. Ces informations pourront être utilisées par le magasin en temps réel pour mieux guider le client. Bref, le robot se transforme peu à peu en véritable outil de CRM³³.

A Londres, l'enseigne Topshop dispose de vitrines de réalité virtuelle qui permettent au client muni de lunettes et d'un casque d'assister, dans une boutique, à un défilé de mode comme s'il était assis sur un siège au premier rang³⁴.

Un autre exemple de nouvelle technologie est la borne de réalité augmentée qui permet de manipuler virtuellement des objets emballés, tels que des jouets ou un article vendu en kit, en se plaçant devant un écran, sans devoir ouvrir la boîte.

Il existe aussi des affichages dynamiques sur écrans ou murs vidéo : des systèmes évolués permettent par exemple le comptage des utilisateurs ou la reconnaissance du sexe de l'utilisateur par ordinateur, dans le but de diffuser un message spécifique. L'accroissement du taux d'équipement en smartphones dans le grand public rend économiquement viables les solutions de connexion sans fil entre ces terminaux et le système d'affichage dynamique, ce qui ouvre des

33 <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1171290-5-produits-et-services-innovants-presentes-au-nfr-big-show/>

34 <http://www.awt.be/web/dem/index.aspx?page=dem,fr,foc,100,099>

possibilités de marketing personnalisé³⁵. Une entreprise telle que ThisPlays2 aide les magasins (Veritas, Krefel, Proximus, Connections, ...) à optimiser l'ambiance, la communication et la vente, grâce à des musiques de fond personnalisées (qui peuvent aussi motiver le personnel), des affichages dynamiques sur écrans ou des murs vidéo afin de rendre l'expérience des clients agréable, en magasin, et de les informer au mieux tout en augmentant le chiffre d'affaires des commerçants. Sur écran, le commerçant peut raconter son histoire en magasin, via sa propre chaîne de télévision et ce contenu peut aussi être utilisé sur le site internet, YouTube, les réseaux sociaux, etc.³⁶

On peut également envisager l'association d'un mur social avec la projection de vidéos d'animation ou de publicités : vu l'importance des réseaux sociaux, une startup belge, Neovectis, propose de réaliser une vitrine disposée dans un commerce pour diffuser les interactions sociales en provenance de réseaux sociaux couplées à un affichage multimédia³⁷.

■ GÉOLOCALISATION PRÉCISE EN MAGASINS (OU GÉOFENCING)

Le « géofencing » est un principe dérivé de la géolocalisation qui définit des frontières virtuelles permettant de détecter des consommateurs dès qu'ils se rendent dans la zone, pour déclencher l'envoi de contenus interactifs et personnalisés directement sur les mobiles des consommateurs. Il existe plusieurs technologies de « géofencing » :

- la technologie de Fidup qui fonctionne grâce au son. En diffusant un signal inaudible à l'oreille humaine à travers les sources audio installées en point de vente (système d'enceintes, télévisions, etc.), Fidup est capable de détecter la présence des consommateurs porteurs de l'application mobile du retailer. Le client doit télécharger l'application mobile du retailer et accepter de partager sa localisation pour recevoir du contenu personnalisé.
- la technologie BLE – Bluetooth Low Energy – qui a été adoptée par Apple sous le nom de iBeacon. La technologie BLE nécessite l'activation du

35 https://fr.wikipedia.org/wiki/Affichage_dynamique

36 <http://fr.retailupdate.be/de-puissants-outils-de-communication-pour-une-experience-de-shopping-plus-intense/>

37 <http://www.neovectis.com> – <http://www.wall4u.com/>

bluetooth sur le smartphone³⁸. Ainsi, grâce à des balises (beacons) disposées dans un magasin et couplées à des applications mobiles, le commerçant peut localiser très précisément le client, déclencher des actions sur son smartphone quand le client passe près d'une balise (lui envoyer une offre de pricing personnalisée, lui indiquer le chemin à suivre pour arriver au bon produit, lui proposer des offres plus adaptées à son profil, lui recommander des produits intéressants, lui permettre d'effectuer un paiement en magasin, sans passage en caisse, etc.). Si le vendeur dispose d'une tablette et de l'application adéquate, il peut reconnaître automatiquement le client lorsqu'il entre dans le magasin, l'accueillir par son nom, anticiper ses attentes, etc.

■ DISPLAY GÉOLOCALISÉ

Cela permet d'enrichir les publicités des annonceurs en reliant les « mobinautes » à des situations géographiques et des horaires. Les annonceurs peuvent diffuser leurs messages et offres sur les mobiles des consommateurs lorsqu'ils arrivent dans un centre commercial ou leur diffuser des bannières les renvoyant en point de vente. C'est un moyen pour la marque de diffuser une publicité pertinente, ponctuelle et de qualité, l'équivalent mobile du traditionnel panneau d'affichage ou du flyer distribué dans la rue, de manière beaucoup plus ciblée et interactive³⁹.

■ ANALYSE VIDÉO

Les technologies d'analyse des enregistrements vidéo fournissent aussi des informations précieuses aux distributeurs (temps passé dans un rayon, réaction d'un client face à un message publicitaire, caractéristiques démographiques du client, ...) qui leur permettent d'envoyer le bon message au client, au bon moment.

Sur le site Internet www.channelbelgium.be, on note d'ailleurs que l'essor des caméras réseau se manifeste dans le secteur de la grande distribution. Dans les commerces de détail, les caméras vidéo sont utilisées pour analyser le comportement de clients et l'efficacité des espaces d'exposition, des vitrines et des rayons. Axis est un des fournisseurs en Belgique.

38 Source : <http://www.marketing-professionnel.fr/thematiques/distribution-prix/geofencing-et-strategie-web-store.html>

39 <http://www.ecommercemag.fr/Thematique/marketing-1012/breves/tribune-commerce-retail-quelles-solutions-mobiles-2016-301038.htm>

■ RÉALITÉ AUGMENTÉE POUR INFORMER/ACCOMPAGNER AU MIEUX LES CONSOMMATEURS EN LIGNE

La réalité augmentée ne se limite pas aux magasins physiques mais peut aussi être utilisée en ligne, à domicile, pour l'essayage virtuel de lunettes, de montres, de vêtements, etc. Certaines enseignes proposent des cabines intelligentes (technologies d'essayage virtuel pour les vêtements permettant de se voir avec des tailles différentes, des coloris différents, ...) ou encore des lunettes de réalité augmentée portées par le vendeur permettant à l'internaute de le suivre en magasin, de voir les produits comme s'il était sur place, de poser des questions en direct au vendeur et d'assister à une démonstration du produit. Pour être conseillé en direct, l'internaute doit cliquer sur la page des produits participants. Ces lunettes ont été testées chez Vanden Borre, fin 2015, à Bruxelles et à Turnhout⁴⁰.

■ OBJETS CONNECTÉS : ÉTIQUETTES RFID

Les étiquettes RFID sont utilisées notamment sur des bouteilles de vin dites alors connectées. L'utilisation d'un lecteur d'étiquettes RFID (via une application sur un smartphone ou autre) permet de vérifier le contenu d'un carton de bouteilles sans avoir à l'ouvrir et permet au distributeur ou au client final d'obtenir des informations comme l'origine du cépage. Ces étiquettes peuvent aussi déclencher des vidéos interactives sur la fabrication du produit ou proposer des articles complémentaires, comme si le client était sur le site web.

Il existe aussi des vêtements connectés. Des étiquettes RFID sur des vêtements qui, lorsque le client les essaye en magasin, sont automatiquement reconnues par la tablette tactile installée dans la cabine, ce qui permet au vendeur de réagir plus vite aux besoins du client. Si le client veut un autre produit, il le sélectionne sur la tablette, le vendeur en est informé via son smartphone et peut apporter le produit au client.

■ AFFICHAGES PUBLICITAIRES INTERACTIFS

Un autre canal de vente est l'affichage publicitaire interactif qui permet aux clients d'effectuer instantanément des achats en flashant à l'aide de leur smartphone des codes visuels apposés sur des abribus, panneaux d'affichage ou

40 <http://www.retaildetail.be/fr/f-m-tail/item/23281-vanden-borre-utilise-les-google-glass-pour-le-service-a-la-clientele>

mobiliers urbains. Cela est déjà utilisé au Danemark où la plateforme PowaTag fait passer les publicités, d'un simple support visant à attirer l'attention du consommateur, à un moyen d'action d'achat instantané, en incluant des beacons Bluetooth, des tags audios, des codes visuels ou encore des liens intégrés aux réseaux sociaux⁴¹.

■ MAGASINS VIRTUELS

Des magasins virtuels (représentations exactes de linéaires de supermarchés) peuvent être créés dans des stations de métro, par exemple, où les clients commandent, en scannant les QR codes avec leur smartphone, des articles qui leur seront livrés rapidement à domicile. Carrefour a testé cette innovation en France.

■ BOUTON « BUY »

Pour simplifier le parcours client, Google a ajouté un bouton « buy » dans ses pages de résultats sponsorisés, sur les tablettes ou smartphones, pour choisir la taille, la couleur ou les options de livraison mais les produits seront toujours vendus par les détaillants⁴².

■ PAYEMENTS MOBILES OU SANS CONTACT

Les techniques de paiement sans contact permettent notamment de réduire les coûts de fonctionnement (frais de commissions bancaires) et de réduire les files aux caisses mais le risque de sécurité des paiements en ligne représente encore un frein pour certains consommateurs. On peut citer :

- NFC (Near Field Communication)⁴³ qui permet le transfert sans fil des données sur une courte distance (quelques centimètres) entre des émetteurs et des smartphones. Cette technologie est surtout utilisée pour effectuer des paiements mobiles mais aussi pour le suivi des marchandises et le marketing mobile (pour relier des paiements à des comptes de fidélité).

41 <https://www.digimedia.be/News/fr/18479/powatag-envahit-les-rues-danoises-en-s-associant-a-afa-jcdecaux.html>

42 <http://on.wsj.com/1B3zHcy> <http://digitalpost.ddb.fr/wp-content/uploads/2015/06/DIGITAL-POST-143.pdf>

43 Les technologies NFC (Near Field Communication) permettent au client de payer avec son téléphone mobile. Elles permettent également au client d'utiliser des cartes de fidélité dématérialisées, de recevoir des bons de réduction ou de consulter des informations sur un produit.

- LFC (Light Field Communication) qui fonctionne au moyen d'ondes invisibles mais lisibles par les appareils-photos des smartphones. Ces ondes sont émises par des LED. Si la réception implique l'installation d'une application, aucune technologie spéciale de réception n'est nécessaire. L'appareil photo des smartphones suffit. Cette technologie permet les paiements mobiles mais aussi la gestion des programmes de fidélité.
- Mastercard qui a présenté une technologie permettant à n'importe quel objet d'être transformé en moyen de paiement (clé de voiture, bague, lunettes de soleil, vêtement, etc.) en y insérant un petit circuit intégré qui permet de réaliser un paiement en NFC par Apple Pay. Selon la quantité d'électronique qu'on souhaite mettre dans l'« objet-wallet », les informations de paiement seront stockées sur le circuit intégré ou dans le cloud⁴⁴.

Quelques illustrations concrètes de l'utilisation des technologies visant à maximiser l'expérience des consommateurs au travers des multiples canaux grâce à des services clients augmentés et à l'intégration des canaux d'interaction :

- Il existe des « Hypermarchés du futur » qui combinent ces différentes technologies. Ils sont agencés par univers, comme si le client passait de boutique en boutique, avec certains produits préparés sous les yeux du client (boucher, pâtissier, traiteur, chocolatier artisanal, torréfacteur, pizzaiolo,...), proposant une gamme de produits énorme (dont produits ethniques, produits « santé » - bio, sans gluten, sans sucre, ...), regorgeant de nouvelles applications digitales et hyperconnecté (mur digital à l'entrée du magasin permettant au client d'effectuer ses achats lourds - boissons, lessives, ... - et de les retirer, après ses courses, au drive-in ; écrans interactifs pour commander des articles pas en stock ou des gros électroménagers ; possibilité de faire graver des CD, DVD ou jeux vidéo non repris dans l'assortiment ; possibilité de faire imprimer ses photos sur papier peint ou serviettes ; miroirs digitaux au rayon textile pour l'essai de vêtements avec la possibilité de partager des photos via Facebook ou par e-mail ; mise à disposition du wifi gratuit, possibilité de recharger sa tablette ou son smartphone dans les espaces Café/restauration ; auditorium pour tester les barres son ; salle de jeux vidéo ; coin jeux pour les tout-petits ; espaces de lecture ; bar à

44 <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1171290-5-produits-et-services-innovants-presentes-au-nfr-big-show/>

dégustation de whisky). Carrefour a ouvert un hypermarché du futur à Mons fin 2015.

- En plus d'être des points de vente, certains magasins physiques sont amenés à devenir des centres de services, des entrepôts locaux et des showrooms : Media-Saturn numérise ses points de vente (étiquettes de prix ajustables, tablettes pour les employés, wifi gratuit pour les clients, terminaux online et QR codes fournissant des informations complémentaires aux clients).
- En France, Quartz, est un centre commercial connecté qui collecte les données clés des visiteurs afin d'étudier leurs comportements d'achats (heure d'arrivée, durée de la visite, vitrines regardées, ...) et pour leur envoyer des promotions ciblées en temps réel pour des enseignes qui devraient les intéresser. Les enseignes et centres commerciaux peuvent partager les données qu'elles récoltent pour augmenter davantage encore leur connaissance des clients pour répondre au mieux à leurs besoins, voire les anticiper.
- Chez IKEA, le magasin physique est la pierre angulaire du concept de l'enseigne et reste un vecteur d'influence conséquent dans la décision d'achats de meubles. Face à la diminution de la fréquentation de ses points de vente (et à la hausse de la vente en ligne) et pour attirer les clients en magasins et améliorer leur expérience, la marque a installé, dans 12 magasins au Canada, des distributeurs interactifs de cadeaux en invitant les clients (friends de réseaux sociaux) à tweeter pour partager leur expérience et ainsi recevoir des bons d'achat ou des réductions au restaurant. Corrélativement et pour capitaliser sur l'engouement des canadiens pour l'achat en ligne et consolider le pont online-offline, IKEA a entamé sa transition numérique (refonte du site marchand, « click and collect », étiquettes NFC, wifi en magasin etc.)⁴⁵.
- En France, Décathlon vient d'ouvrir un nouveau concept de magasin connecté, combinant les atouts de l'e-commerce (largeur de gamme et offre prix) tout en gardant les forces du magasin physique (le conseil et la possibilité de voir/toucher/essayer les produits). Pour bénéficier de la remise de 10 % sur ses achats, le client doit attendre entre 5 et 8 jours pour recevoir ses produits, selon le mode de livraison sélectionné (en magasin, point relais ou à domicile) car il ne les récupère pas directement.

45 http://digitalpost.ddb.fr/wp-content/uploads/2015/09/DIGITAL-POST-147_WEB.pdf (pg 2)

L'adaptation aux besoins des consommateurs

PERSONNALISATION DE L'OFFRE EN EXPLOITANT LES OBJETS CONNECTÉS

« Le recours aux objets connectés permet de personnaliser les biens et services en collectant et analysant les données d'un client individuel. L'exploitation des données est un prérequis pour l'utilisation des objets connectés. Parallèlement, ce type de technologies permet également de cibler davantage le marketing. »⁴⁶

L'individualisation est un levier très important pour améliorer la compétitivité du secteur du commerce. Enrichir et adapter continuellement l'offre grâce à l'analyse des multiples données et des comportements individuels des clients, personnaliser l'expérience de chaque client en la rendant la plus agréable possible tout au long de son parcours permettent d'augmenter le chiffre d'affaires d'un point de vente et de fidéliser le client. L'individualisation du service rendu au consommateur devient possible grâce à l'enrichissement continu de l'offre sur base des données sur les comportements des clients. Les données comportementales digitales d'achat des consommateurs sont une source d'informations très précieuse que les entreprises doivent exploiter de manière à pouvoir proposer une offre individuelle adaptée, à la bonne personne, au moment opportun, via un canal pertinent.

Les entreprises doivent toutefois être très prudentes car une personnalisation inadaptée et répétée ternit la réputation d'une marque/d'une enseigne et tend à faire fuir le client. Quelques erreurs les plus fréquentes consistent à envoyer des messages sans valeur ajoutée mettant en avant un produit que le consommateur achète déjà, à solliciter trop souvent le client, à utiliser le mauvais canal (le sms est souvent considéré comme relevant de la sphère privée), à commettre des abus en matière de revente de données personnelles à des fins commerciales, etc. Pour s'assurer de faire une bonne segmentation, les entreprises ont tendance à externaliser la gestion de leurs bases de données dans des sociétés spécialisées qui peuvent notamment créer un CRM commun en combinant les données d'un détaillant avec celles d'une marque, par exemple, plutôt que d'engager des analystes.

46 Roland Berger Strategy Consultants, Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique, SOGEPa, septembre 2015.

→ Exemples de technologies utilisées pour une personnalisation de l'offre en exploitant les objets connectés grâce à l'individualisation :

■ ANALYSE BIG DATA

Selon Didier Tshidimba, Managing Partner & Member du Global Executive Committee de Roland Berger Strategy Consultants, « L'on utilise la notion de Big Data lorsque le nombre de données générées et traitées croît de manière exponentielle. Trois conditions doivent être réunies pour pouvoir parler de Big Data : volume, rapidité et variété. Le volume de données disponibles est infiniment plus élevé qu'auparavant. Par ailleurs, ces données ne sont plus traitées par blocs mais en tant que flux continu d'informations (rapidité). Enfin, les sources de ces informations sont nettement plus variées et jusqu'à dix fois plus importantes. (...) ». Il cite comme exemple de Big Data le « commerçant qui compare les chiffres de vente de chacun de ses points de vente par produit en temps réel en tenant compte de divers facteurs environnementaux tels que le jour de la semaine, l'heure, les conditions climatiques, les informations publiées sur les médias sociaux et les promotions appliquées par les concurrents situés à proximité »⁴⁷. Ces données permettent de mieux cibler les clients et mieux gérer les coûts (éviter les ruptures de stock, réduire les stocks, supprimer les promotions inadaptées) même s'il peut en découler certains risques ou abus.

Les entreprises tentent de « passer d'une exploitation des données historiquement propriété de l'entreprise (Business Intelligence) à une exploitation de données beaucoup plus ouvertes (Big Data), ce dans une logique de recherche de valeur ajoutée réciproque client-entreprise (Smart Data). »⁴⁸

Si la génération X était particulièrement attachée à la protection de la vie privée, la génération Y partage ses données personnelles facilement si elle en retire une certaine valeur ajoutée telle qu'une expérience client améliorée ou une réduction. Cette récolte de données en ligne concerne aussi bien des données internes à l'entreprise (relatives aux clients ou aux prospects actifs) que des données externes (par exemple, via les réseaux sociaux – « social listening »). Ces données doivent être valorisées pour permettre de faire des recommandations cohérentes, pertinentes et adaptées à chaque consommateur. L'étape suivante consiste pour les entreprises à parvenir à anticiper le futur et à l'influencer, grâce

47 http://www.comeos.be/files/docs/publicaties/comeos/Magazine_2015/MagazineComeos_21_FR.pdf

48 EBG Electronic Business Group, Omnicanal & Retail, Task Force, Edition 2014, Pierre Kalfon, Partner Digital Consulting, p. 7.

à des analyses prédictives. Ainsi, on peut citer l'exemple de Porsche qui, afin de savoir quels clients seraient les plus susceptibles d'acheter un véhicule de la marque, travaille sur l'exploitation en temps réel de données de segmentation combinées à de l'analyse prédictive⁴⁹.

Vu les quantités énormes de données numériques collectées, l'intelligence artificielle (consistant à doter des machines de capacités intellectuelles comparables à celles des hommes) qui permet maintenant aux ordinateurs de traiter une information de plus en plus volumineuse en développant la capacité d'analyse est une tendance qui devrait se développer. Elle devrait apporter un avantage concurrentiel aux marques, en optimisant leur communication et leur marketing. Elle permet, grâce à une technologie de reconnaissance faciale, de modifier le contenu d'un affichage publicitaire, selon la réaction des passants et donc de mesurer la performance d'une campagne publicitaire⁵⁰.

■ GÉOLOCALISATION

Comme dit plus haut, étant donné que les occasions de contact avec le consommateur et donc aussi les sources de données se multiplient, les entreprises peuvent communiquer avec le consommateur non seulement en fonction de ses intérêts mais aussi, vu l'utilisation croissante du mobile, en fonction de sa géolocalisation. Des applications de « precision retailing » couplées à des beacons permettent d'utiliser le pricing personnalisé ou d'envoyer des messages ciblés personnalisés pour maximiser l'expérience du consommateur, le fidéliser et récompenser cette fidélité.

■ OBJETS CONNECTÉS

Certaines marques utilisent des tables tactiles et color IQ (scan du type de peau du client). La marque YSL utilise des cabines photo où les clientes se font maquiller, photographier (et peuvent partager sur Facebook le mémo du produit de la gamme). Une prochaine étape sera l'utilisation des tables de cosmétiques connectées utilisant le morphing pour réaliser des diagnostics complets de la

49 EBG Electronic Business Group, Omnicanal & Retail, Task Force, Edition 2014.

50 <http://digitalpost.ddb.fr/lintelligence-artificielle-quels-benefices-pour-les-marques-et-leurs-consommateurs/> - Le digital post Numéro 149 — Décembre 2015 — <http://digitalpost.ddb.fr>

peau avant maquillage avec la possibilité de paiement sur borne en cabine connectée⁵¹.

L'optimisation des opérations sous-jacentes à la prestation des services

MODERNISATION DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES ET LOGISTIQUES

« Les technologies de type RFID couplées aux solutions Big Data et d'analyse de données révolutionnent les opérations et la logistique dans la distribution. En effet, elles offrent une gestion en temps réel des inventaires à l'unité, permettent de maximiser la disponibilité de produits en rayon en magasin et facilitent le développement du click and collect (le client vérifie la disponibilité d'un produit en ligne et le réserve pour le récupérer ultérieurement). »⁵²

Un des freins au développement de l'e-commerce en Belgique serait liée à la logistique, souvent moins rapide et plus coûteuse. Bien qu'il existe des liens importants entre le secteur du commerce et le secteur du transport et logistique puisque la logistique est au cœur de l'e-commerce, la logistique fait l'objet d'un rapport distinct. En 2015, la logistique a fortement évolué avec la possibilité de livraisons gratuites, à toute heure et en tout lieu.

Comme déjà souligné, vu la multiplication des canaux (web, mobile, magasins, objets connectés, réseaux sociaux, ...), le volume de données clients dont disposent les entreprises est de plus en plus important. Ces données doivent être traitées de manière cohérente et centralisée afin de permettre de s'adresser au client en temps réel, de manière personnalisée et adaptée, via le bon canal. Les canaux doivent être décloisonnés, les interactions entre monde physique et monde virtuel doivent être fluidifiées. Il semble d'ailleurs que de nombreux acheteurs sont plus susceptibles d'effectuer des achats en ligne s'ils sont en mesure de les récupérer directement dans le monde physique (click and collect). Mais l'aménagement de canaux multiples et leur intégration sont complexes et plusieurs freins tels que l'organisation en silos (vente, marketing, service après-

51 Source: http://www.ecommercemag.fr/Thematique/cross-canal-1009/Breves/-Cas-Pratique-Les-ebenistes-digitaux-reveillent-le-retail-256670.htm?utm_source=ECV_24_09_2015&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter&XType=&isn=24/09/2015

52 Roland Berger Strategy Consultants, Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique, SOGÉPA, septembre 2015.

vente, ...), le manque de compétences, une technologie existante obsolète, le coût élevé, ... subsistent.

Le « géofencing » que nous avons déjà abordé dans ce document est une application technologique très intéressante pour contrer la « concurrence » liée au showrooming (comparaison des prix par le client via son smartphone, en magasin) et à l'e-commerce. Cela tend aussi à fidéliser le client. Les balises permettent aussi au commerçant de collecter de nombreuses données relatives au parcours du client (durée de la visite, itinéraire emprunté) afin d'optimiser son magasin et de réduire ses coûts. Les nouveaux outils M-CRM sont munis de beacons (balises) comme déclencheurs de messages personnalisés en temps réel. En Belgique, Delhaize teste d'ailleurs des beacons dans certains de ses magasins.

L'utilisation des technologies d'essayage virtuel représente un gros avantage puisque, lors des achats en ligne, cela permet de réduire le nombre de retours suite à une erreur de taille et donc de diminuer les coûts pour les commerçants et cela pousse aussi les clients à commander davantage en ligne sans crainte d'erreur de taille.

Pour éliminer au maximum la problématique coûteuse des retours, des entreprises proposent également une autre solution permettant de déterminer la taille idéale des vêtements à acheter en ligne. Ainsi, la startup danoise Fitbay compare en ligne chaque client avec des personnes de mêmes taille et morphologie, pour voir à quoi il pourrait ressembler avec le vêtement porté. Pour bénéficier de ce service, le consommateur doit s'inscrire sur le site de Fitbay et répondre à des questions relatives à sa taille, son poids et à sa morphologie pour ensuite être « jumelé » avec d'autres personnes déjà référencées sur le site et partageant les mêmes caractéristiques morphologiques. Chacun est d'ailleurs invité à poster des selfies avec des vêtements qu'il aime et qui lui vont bien, afin d'enrichir la base de données de références. Il est alors proposé au client, via des algorithmes, une véritable page de shopping personnalisée, avec des vêtements qui devraient lui convenir, mais aussi des photos d'autres personnes semblables et portant des pièces identiques achetées sur le site. Il existe aussi Fits.me qui fournit des solutions de cabines d'essayages virtuelles et propose un service complet qui commence bien avant que le consommateur n'entre dans la cabine puisque les vêtements vendus par les e-commerçants sont photographiés en studio sur des mannequins robotisés, sous tous les angles possibles et, pour chaque article, la morphologie du mannequin robotisé est adaptée afin de couvrir le plus large échantillon de clients potentiels. Tous ces clichés et les informations

correspondantes enrichissent une base de données. Lors d'un achat en ligne, le client peut dès lors essayer un modèle particulier « virtuellement », sur base de ses mensurations pour lesquelles une morphologie correspondante sera extraite de la base de données⁵³.

Les avis des clients permettent aussi de réduire le nombre de retours d'articles puisque l'internaute peut, avant son achat, savoir si un vêtement, par exemple, taille grand ou petit. Ces avis permettent aussi aux commerçants de savoir quels articles devraient être davantage achetés et donc d'adapter leur stock en fonction.

→ Autres exemples de technologies utilisées pour une modernisation des activités opérationnelles et logistiques grâce au suivi continu de la prestation :

■ APPLICATIONS DE DIAGNOSTIC CONTINU

Des applications web de diagnostic continu d'un site internet permettent de réaliser des analyses émotionnelles des clients relatives à la qualité des sites visités. Ainsi, la société wallonne Get Smily⁵⁴ fournit des outils d'enquêtes clients sur les sites internet des commerçants (possibilité de connaître les émotions du visiteur par rapport au site web, d'obtenir les raisons de ce sentiment, de collecter des données socio-démographiques du visiteur permettant une segmentation, de converser avec lui, de connaître son avis sur l'enseigne, ...). Cela permet de connaître les forces et les faiblesses d'une enseigne et de s'adapter.

■ GESTION DES FILES D'ATTENTE PAR INFRAROUGE

L'entreprise Irisys se spécialise dans le comptage des visiteurs en magasin, supermarché et centre commercial grâce à des capteurs infrarouges. Ces données permettent notamment de prédire combien de caisses il va falloir ouvrir (ou fermer) pour absorber les variations d'affluence, et permet aussi de créer une base avec l'historique de données et de la connecter au logiciel de gestion du personnel pour améliorer les plannings⁵⁵.

53 <http://www.awt.be/web/dem/index.aspx?page=dem,fr,foc,100,099>

54 <https://www.getsmily.com/?lang=fr>

55 <http://www.irisys.net/>

■ CLICK AND COLLECT

Le suivi continu de la prestation est très important pour les commerçants qui doivent s'assurer de la qualité des services, à chaque étape du processus d'achat, afin de pouvoir apporter les éventuelles corrections et adaptations nécessaires. Pour beaucoup, le premier pas vers une stratégie « omnicanale » réside dans le « click and collect », lequel se généralise progressivement. A titre d'exemple, La Fnac, en France, est présente sur tous les points de contact (physique, internet et mobile) et a créé un réseau avec tous les points de contact découlant du « click and collect » : le « click and mag » permettant de se faire livrer un produit absent en magasin et le « click et relais colis » permettant d'acheter et de récupérer un achat dans les 72 heures dans un relais⁵⁶. En Belgique, Carrefour a développé un dispositif simplifié de Drive dans ses Hypermarchés et Markets avec une nouvelle application « *Carrefour CheckIn* » qui permet aux clients d'avertir de leur arrivée sans sortir de leur véhicule et de recevoir leur commande dans le coffre dans les cinq minutes⁵⁷. En France, IKEA va tester dans un de ses magasins, des casiers de retrait (et de retour) accessibles 24h/24 (via un QR code), qui seront proposés lors des achats en ligne, pour ses produits d'une taille limitée. Il devrait aussi mettre en place des points de retrait chez des partenaires du type Relais Colis ou Kiala pour être proche de ses clients, ou dans des gares, stations de métro, aires d'autoroute⁵⁸. On peut citer aussi le concept développé par Volvo qui permet de se faire livrer directement dans le coffre de sa Volvo ou encore l'application de BASE qui géolocalise le client grâce à son smartphone pour lui remettre sa commande en mains propres. Pour le client, le suivi des livraisons et des retours sont des critères déterminants pour passer une commande.

■ Technologies de type RFID

« Cette technologie possède de multiples avantages en termes d'opérations :

- *Evaluer le niveau d'inventaire en temps réel : chaque puce contient toutes les informations sur le produit, modèle, coloris, taille, prix.*

56 <http://brandvoice.ecommercemag.fr/les-strategies-omnicanal-a-lhorizon-2016/2015/11/27/qui-sont-les-entreprises-modeles-en-omnicanal/>

57 <http://www.retaildetail.be/fr/f-m-tail/item/24558-carrefour-belgique-accelere-l-expansion-de-son-reseau-de-drives>

58 <http://www.lsa-conso.fr/ikea-va-tester-des-casiers-de-retrait-e-commerce-et-un-shazam-du-meuble,188212>

- *Tracer les produits à l'unité près dans le flux logistique.*
- *Fournir des informations complémentaires : conseils d'utilisation, manuel d'entretien.*

Pour l'entreprise, cela se traduit en gains de productivité et de chiffre d'affaires. Au niveau des opérations : la logistique est facilitée en termes de gestion des palettes de produits, le passage en caisse est plus rapide car l'ensemble des produits sont détecté et scannés à distance et l'affichage des prix est automatisé, les inventaires sont plus fréquents. Au niveau des ventes : la connaissance des produits sera améliorée, par conséquent le réassort des produits également et les ventes seront dopées.»⁵⁹. Cette technologie est appliquée en France, chez Décathlon.

Economie collaborative, économie liée à des préoccupations environnementales et autres nouvelles tendances dans le secteur

L'économie collaborative ou partagée qui est un modèle économique où l'usage prédomine sur la propriété progresse et de nombreuses applications sont développées dans cette logique de collaboration. Ce modèle économique a un effet de désintermédiation certain sur les activités des services.

L'économie partagée pourrait se développer dans les commerces de proximité. Un boucher de Péruwelz propose à plusieurs clients de se grouper pour acheter une vache et ainsi réduire les frais et le nombre d'intermédiaires. Il s'agit d'un circuit court à petits prix puisque tout se passe sur le site internet de la boucherie, où sont proposés différents colis que les clients peuvent réserver. C'est aussi avantageux pour le boucher qui n'a pas de perte et a moins de travail car tout est découpé en une seule journée.

A terme, les consommateurs pourraient aussi décider de ne plus acheter la plupart des choses mais plutôt de les louer (voitures, vélos, vêtements, etc.) en payant un abonnement mensuel, par exemple.

La tendance au « crowd-sourced delivery » c'est-à-dire la « livraison » de colis de particulier à particulier, contre une réduction sur un prochain achat ou contre rémunération pourrait se développer.

59 Roland Berger Strategy Consultants, Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique, SOGEPa, septembre 2015

Le « corporate shopping », qui existe depuis plusieurs années aux Etats-Unis, permet aux salariés d'une entreprise d'effectuer des achats en ligne via un portail d'entreprise qui regroupe de nombreuses offres discountées. Ce sont les marques qui choisissent les entreprises (en fonction du profil du personnel) à qui elles souhaitent vendre. « *Après avoir vu dans Internet un eldorado, elles ont perdu le contrôle sur la distribution et les prix de leurs produits, analyse Christophe Jacquet. On voit très bien qu'elles cherchent maintenant à reprendre ce contrôle, parfois en quittant les marketplaces ou les sites de ventes événementielles, parfois en développant leurs propres outlets online ou offline. Cependant, elles ont beaucoup à gagner, en trafic en particulier, d'acteurs multimarques. Et elles sont à l'affût de data qualifiées pour acquérir et fidéliser elles-mêmes leurs clients.* ⁶⁰ ».

Le « commerce conversationnel » consiste quant à lui à utiliser les messageries mobiles (SMS) comme plateformes d'e-commerce. C'est très courant au Japon et en Chine. Ainsi, grâce à l'application WeChat, « *une recommandation de produit d'un ami peut se transformer en achat en quelques instants seulement, sans que l'utilisateur n'ait eu à quitter l'application. Les marques peuvent ouvrir leur propre boutique sur le service (en réalité un simple compte WeChat), le faire au travers de la plateforme Weidian de ventes générées par les utilisateurs, travailler avec les marketplaces qu'opère WeChat, ou encore proposer sur la messagerie des promotions à valoir localement. (...) Aux Etats-Unis, apparaissent des services de type conciergerie, qui permettent au consommateur de déléguer ses recherches de produits à quelqu'un qui, lui, se trouve devant un ordinateur. C'est tout le principe de la start-up californienne Magic, qui n'a ni application ni site Internet. Rien à installer, l'utilisateur envoie simplement sa demande par SMS : se faire livrer un plateau de sushis à la plage, ou encore commander un vol San Francisco – Boston pour le lendemain. Les collaborateurs de Magic font ensuite appel à des services d'achat délégué (Postmates, GrubHub...) ou contactent directement les marchands, puis soumettent une offre au paresseux, qui n'a plus qu'à la valider. Et Magic se rémunère par une petite commission.* ⁶¹ » De plus en plus de sociétés proposent des services reposant sur un simple envoi de SMS : l'application Path propose l'échange de messages entre l'utilisateur et les commerces de proximité.

60 <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1170261-corporate-shopping-un-nouveau-modele-d-e-commerce-est-ne/>

61 <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1170267-icymi-decouvrez-le-conversationnel-commerce/>

Une autre tendance est le « serendipity shopping » où les consommateurs sont des membres payants d'un service qui leur envoie à intervalles réguliers un colis surprise car ils recherchent l'étonnement.⁶²

EVOLUTION DES METIERS ET COMPETENCES DU SECTEUR

Après avoir décrit les principaux facteurs et leviers qui pourraient influencer le secteur de la distribution et de l'e-commerce en Wallonie dans les 3 à 5 ans à venir, cette rubrique reprend certains effets attendus sur des métiers du secteur, notamment en regard de la transition numérique. Les métiers mis en avant sont des métiers dont les contenus évoluent, émergents ou présentent un potentiel de croissance.

Dans sa Lettre d'information du commerce belge de février 2015⁶³, COMEOS indiquait que « *un emploi de l'e-commerce sur quatre est exercé dans le secteur de la logistique, et pas des TIC comme on l'entend souvent affirmer. D'ici 2018, l'on estime que le commerce en ligne pourrait permettre la création de plus de 30.000 emplois, la plupart au sein même du secteur et 40 % dans d'autres secteurs* » et soulignait notamment que ces profils sont supérieurs à ceux qui sont habituellement recrutés ainsi que le besoin de compétences transversales ; l'aspect en ligne devant être intégré à travers l'ensemble des formations, afin de « *ne pas former de simples responsables marketing, par exemple, mais des responsables marketing maîtrisant également l'environnement en ligne* ». En ce qui concerne les compétences, certains experts pensent d'ailleurs que la dimension transversale sera plus facilement dispensée si elle est donnée par l'enseigne, avec ses propres formateurs maîtrisant la stratégie. Ils suggèrent notamment d'organiser des formations combinant les TIC et le marketing, des sortes de modules complémentaires en TIC pour les marketers et en marketing pour les spécialistes TIC, afin de leur faire partager un langage commun.

Selon certains experts consultés, ce seraient des profils très qualifiés, ayant des compétences très techniques qui devraient surtout être recherchés dans l'e-commerce belge, tels que des spécialistes du marketing en ligne, de l'optimisation des flux logistiques, des paiements en ligne, de l'utilisation des

62 Exemple : Deauty.be

63 http://www.comeos.be/files/docs/publicaties/comeos/Magazine_2015/MagazineComeos_21_FR.pdf

moteurs de recherche,... et certaines entreprises éprouveraient déjà des difficultés (surtout au nord du pays) pour trouver ces profils très techniques car peu de candidats sont spécialisés dans ces compétences pointues et que les rares personnes qui le sont, seraient impayables pour la plupart des webshops, qui, le plus souvent ne sont pas encore rentables. Et si les entreprises engagent des personnes peu ou moins qualifiées, il leur est parfois difficile de trouver des formations permettant d'acquérir des compétences en e-commerce, à un prix abordable. Aussi, un autre problème soulevé est la difficulté pour les hautes écoles ou universités de mettre à jour les cursus de manière régulière, étant donné la vitesse à laquelle les besoins évoluent dans le secteur et l'impossibilité pour une entreprise d'attendre un à trois ans, voire cinq ans, pour obtenir des personnes spécialisées. Certaines formations plus courtes sont organisées mais ont parfois un coût très élevé, surtout pour les PME, alors que celles-ci doivent être parties prenantes du développement de l'e-commerce en Wallonie. Considérant les avancées plus que rapides dans ces disciplines, certains pensent qu'il sera certainement nécessaire de faire appel à des consultants privés qui pourraient se maintenir à niveau par rapport aux évolutions mais qu'il faudrait, toutefois, rester vigilant à ne pas trop rendre inaccessible les formations car il restera toujours le « petit commerce » ou le « petit artisan » qui continuera sans avoir à recourir au numérique, même si ces cas risqueraient de devenir alors un peu « à la marge ». Quant aux métiers moins qualifiés, les experts consultés ne pensent pas que des métiers tels que réassortisseur ou caissier vont disparaître à court ou moyen terme, mais plutôt qu'ils vont évoluer.

Anticiper les besoins en compétences et en formations est relativement complexe pour un secteur qui évolue très rapidement, comme la distribution et l'e-commerce. En décembre 2015, a d'ailleurs été inaugurée l'Académie de la Vente, pilotée par HEC-ULg Executive Education et les partenaires régionaux. Elle « a pour but de renforcer les relations entre entreprises et acteurs de la formation à la vente, afin de mieux détecter les besoins des entreprises dans le domaine de la vente, adapter les formations, améliorer la pertinence et le suivi des stages, créer des passerelles entre les formations de façon à faciliter la formation tout au long de la carrière et valider les Acquis de l'Expérience ». On retrouve une liste des modules de formation, sur leur site⁶⁴.

Une liste des formations aux métiers du commerce est aussi accessible sur le site de COMEOS⁶⁵.

64 <http://www.academiedelavente.education/p/les-formations.html>

65 http://www.comeos.be/tools/opleiding/show_opleiding_list.asp?id_typeopleiding=1

Quelques exemples de formations organisées en Wallonie :

- HEC-Liège Executive school propose notamment des formations de community manager, de digital marketing, de vendeur,...⁶⁶
- la Haute Ecole Condorcet organise un baccalauréat en e-commerce pour former des informaticiens polyvalents et des spécialistes de l'économie en ligne en couvrant les matières économiques, juridiques, commerciales et informatiques de la cybergestion⁶⁷
- HEC-ULg propose un master à finalité spécialisée en Digital Marketing and Sales Management au sein du Master en Sciences de gestion⁶⁸
- l'UCL propose des formations en e-commerce, e-business dans un master organisé à l'université de Namur⁶⁹ et à l'université de Louvain-la-Neuve⁷⁰
- l'Université de Mons propose un Certificat d'Université d'Executive Master en e-Entrepreneurship⁷¹
- l'IFAPME organise des formations continues de chef de projet web, community manager, responsable e-commerce, webmarketing,...⁷² ainsi qu'une formation de chef d'entreprise d'« Entrepreneur e-commerce »
- l'ESA, Ecole Supérieure des Affaires de Namur, organise un bachelier en vente, avec notamment au programme les techniques de vente liées à l'e-commerce⁷³
- la Province de Liège organise une formation de bachelier en e-business⁷⁴
- le Centre de Compétence Le Forem Cepeggra propose une formation de responsable de communication web⁷⁵

66 <http://www.hecexecutiveschool.be/nos-formations/marketing-communication/>

67 <http://www.condorcet.be/e-business/debouches-metiers.html>

68 http://www.ulg.ac.be/cms/c_4391908/fr/digital-marketing-and-sales-management

69 <https://directory.unamur.be/teaching/courses/IHDCM034>

70 <http://www.uclouvain.be/cours-2014-LLSMS2115>

71 http://portail.umons.ac.be/FR/universite/admin/aff_academiques/formationcontinue/formation_par_domaine/sciences_economique_gestion/Pages/CU_EMEE.aspx

72 <http://www.centrelhw.ifapme.be/formations-continues/trouver-une-formation-continue/catalogue-des-formations-continues/vente-communication-digitale-webmarketing.html>

73 <http://www.esa-namur.be/vente.htm>

74 <http://www.provincedeliege.be/art271>

75 <https://www.leforem.be/FORMAPass/offre-prestation/detail-prestation.html?id=27211&modele=false>

Zoom sur quelques métiers du secteur impactés par la transition numérique

Vendeur
Caissier de libre-service
Réassortisseur
Directeur de magasin
Technico-commercial
Responsable e-commerce
Spécialiste SEO/SEA
Community manager

■ VENDEUR

Le vendeur assure la vente, le plus souvent en magasin traditionnel ou en grande surface spécialisée.

S'il s'agit d'un métier relativement accessible pour lequel les employeurs ne demandent généralement pas de diplôme ou de qualification particulière, le métier de vendeur va continuer à évoluer pour répondre aux attentes des clients de plus en plus exigeants et de mieux en mieux informés. Le vendeur devra adapter sa stratégie de vente afin de satisfaire le client qui fera l'objet de toutes les attentions. Ainsi, le vendeur devra pouvoir utiliser les nouveaux outils technologiques d'aide à la vente et intégrer l'utilisation des nouvelles technologies présentes dans le magasin (bornes tactiles, ...). Il devra se réinventer et personnaliser les produits et services à ses clients. Vu l'importance croissante de la relation client, les équipes de vente seront aussi amenées à suivre des formations aux outils et à la gestion de la relation client. La relation avec le client va sans doute changer puisque le client - connecté - a accès plus rapidement à l'information sur le produit (comparaisons, renseignements, avis, ...). Le vendeur devra dès lors apporter une réelle plus-value pour le client avec une connaissance pointue des produits ; il deviendra un véritable partenaire/expert solution pour conseiller le client, devra gagner en expertise et intégrer des notions de marketing à sa pratique (une formation en marketing sera donc plus souvent nécessaire). Les experts consultés soulignent, en outre, que les techniques de vente vont devoir évoluer afin d'intégrer les concepts nouveaux en vue de pouvoir intervenir à des niveaux de vente bien plus importants que la base d'aujourd'hui. La polyvalence sera aussi nécessaire en lien avec la domotique

mais il faudra certainement un cloisonnement afin d'éviter de trop s'éparpiller. L'on vendra probablement plus de produits intégrés (le produit, la livraison, la mise en route, la garantie légale et extralégale, les extensions, le financement).

■ CAISSIER DE LIBRE-SERVICE

Le caissier de libre-service procède, dans un magasin en libre-service, à la saisie des prix, à l'encaissement et parfois à l'ensachage des produits présentés par les clients à la sortie du magasin.

Il s'agit d'un métier relativement accessible pour lequel les employeurs ne demandent en général pas de diplôme ou de qualification particulière. Avec les nouveaux outils technologiques comme les systèmes d'encaissement mobiles, c'est un métier qui va évoluer : son rôle sera amené à tendre davantage vers une supervision de l'action de caisse, il aura plus une fonction d'hôte/d'aide/de contrôle, il contrôlera la situation lors du passage en caisse ainsi que la prévention des vols et jouera un rôle plus important dans l'information du client. Il devrait donc conserver ses missions d'accueil et de paiement mais avec une compétence additionnelle de contrôle et de conseil. D'après les experts consultés, il sera indispensable de former les collaborateurs aux nouveaux outils technologiques tels que les systèmes d'encaissement mobiles. Des compétences en gestion du contrôle, des conflits et des réclamations seront aussi nécessaires. Il serait donc souhaitable que des modules de sensibilisation et de développement des compétences autour du numérique soient intégrés aux programmes de formation.

■ REASSORTISSEUR

Le réassortisseur assure, sous la responsabilité du chef de rayon, la réception, la manutention, l'étiquetage et la mise en rayon de produits destinés à la vente. Il s'agit d'un métier relativement accessible pour lequel les employeurs ne demandent en général pas de diplôme ou de qualification particulière. Toutefois, les activités du métier de réassortisseur changent partiellement. Les nouvelles technologies peuvent faciliter les tâches à accomplir. Ainsi, certains logiciels permettent notamment de réaliser des activités lourdes et souvent complexes telles que la gestion des stocks, la gestion des achats ou l'étiquetage. Des applications de visualisation numérique virtuelle et de modélisation 3D permettent aussi d'agencer les points de vente de manière optimale et à moindre coût afin de maximiser l'expérience du consommateur et aident notamment les

employés à disposer correctement les articles sur les rayons, ... Les nouvelles technologies permettent aussi d'accélérer le réassortiment en facilitant la communication entre le personnel en boutique et l'entrepôt, ... D'après les experts consultés, il semblerait donc qu'il y aura toujours des personnes pour réassortir les rayons mais qu'elles devront intégrer les nouvelles technologies pour optimiser leur action (gestion précise des stocks, agencement des produits en fonction des chiffres de vente, ...). Ainsi, le réassortisseur pourrait disposer de compétences en préparation de commandes « on line » et des compétences numériques nécessaires au traitement des commandes. Si le niveau d'entrée en formation et/ou en fonction demeure assez bas, le réassortisseur de demain sera appelé à gérer des flux d'informations impactant son travail (consignes du siège central sur la mise en évidence des produits-phare, par exemple, données de réassort automatique, plan de réassort revu et numérisé, quantité optimale de rangement et relai avec le stockage, ...). Les évolutions devraient offrir de nombreuses opportunités mais certains experts doutent que le réassortisseur de demain sera le gestionnaire du stock ; le niveau de formation de base étant différent.

■ DIRECTEUR DE MAGASIN

Le directeur de magasin dirige une surface de vente en respectant les objectifs, la politique commerciale et la politique sociale arrêtés avec la direction régionale ou générale.

Pour le directeur de magasin, l'évolution sera double puisqu'il devra s'adapter à la fois à l'arrivée du numérique dans le magasin (e-commerce, bornes tactiles, caisses automatiques, ...) et à son personnel de plus en plus connecté. Son magasin devra évoluer et il devra offrir à son personnel les moyens de suivre cette évolution. Il devra par ailleurs bien s'entourer, notamment au niveau des réseaux sociaux où le consommateur sera plus prompt à émettre un avis sur le magasin. Le métier est donc appelé à changer puisque le directeur de magasin devra disposer de compétences en gestion des ressources humaines (d'un niveau plus élevé qu'aujourd'hui) et en gestion du numérique, en fonction de son niveau d'autonomie au sein de sa structure. Certains experts pensent que, pour faire face aux changements attendus demain, seul un cursus adapté permettra d'y arriver, ce qui induit de nouvelles orientations d'études.

■ TECHNICO-COMMERCIAL

Le technico-commercial prospecte une clientèle de professionnels, propose des solutions techniques selon les besoins, impératifs du client et négocie les conditions commerciales de la vente. Il peut coordonner une équipe commerciale et animer un réseau de commerciaux.

Le technico-commercial tendrait à cumuler des activités de différents métiers. Ce métier revêt une importance certaine pour le développement des entreprises du secteur. La globalisation, l'e-commerce et les nouvelles technologies continueront à avoir un impact important sur ce métier. Le technico-commercial devra avoir des connaissances encore plus pointues des produits pour convaincre ses clients de plus en plus exigeants et de mieux en mieux informés et pourra s'aider des outils numériques.

D'après la veille effectuée, les métiers de responsable e-commerce, spécialiste SEO/SEA et community manager seraient considérés comme des métiers d'avenir mais pour lesquels l'ancrage au niveau de la Wallonie n'a pas encore pu clairement être confirmé par les experts contactés.

■ RESPONSABLE E-COMMERCE

L'e-commerce manager est responsable de tout ce qui a trait à la vente en ligne : stratégie, chiffre d'affaires, augmentation du trafic vers les sites de vente. Outre une formation commerciale, il possède des compétences en e-marketing et en optimisation de sites Web⁷⁶.

Etant donné le développement attendu de l'e-commerce, il s'agit d'un métier qui devrait être recherché par les entreprises et pour lequel des compétences techniques et informatiques, des qualités managériales, des connaissances en e-marketing et en e-commerce seront indispensables. Le responsable e-commerce devra être à la fois un expert de la vente et du web. Il devra intégrer le multicanal et développer la stratégie des sites e-commerce en tenant compte des autres canaux de vente.

76 <http://www.stepstone.be/Conseils-de-Carriere/Trucs-astuces/7-nouveaux-metiers-d-avenir.cfm>

■ SPECIALISTE SEO (SEARCH ENGINE OPTIMIZER) OU SEA (SEARCH ENGINE ADVERTISER)

Le spécialiste SEO contribue à améliorer le référencement (gratuit) d'un site sur un moteur de recherche. Le spécialiste SEA contribue à améliorer le référencement (en contrepartie d'un paiement) d'un site sur un moteur de recherche.

Avec le développement de l'e-commerce et l'importance grandissante des moteurs de recherche, le référencement est devenu un enjeu stratégique pour les entreprises. L'optimisation des moteurs de recherche est de plus en plus complexe et on pourrait donc s'attendre à ce que ces profils spécialisés qui requièrent à la fois des compétences techniques et marketing soient davantage recherchés.

■ COMMUNITY MANAGER

Le community manager gère la «communauté» d'une marque sur Internet, c'est-à-dire l'ensemble des consommateurs (potentiels). Ses outils de travail sont les réseaux sociaux : Facebook, Twitter, Youtube ou encore LinkedIn. Une bonne plume et des compétences en e-marketing lui seront indispensables⁷⁷.

Avec l'influence croissante des réseaux sociaux, les entreprises ont pris conscience de l'importance de leur image et de leur réputation sur Internet. Pour assurer la satisfaction des clients, le community manager devra notamment maîtriser les codes et bonnes pratiques de la communication via les réseaux sociaux, afin de veiller à la bonne e-reputation d'une entreprise ou d'une marque. Il devra acquérir des compétences en communication et en marketing.

⁷⁷ <http://www.stepstone.be/Conseils-de-Carriere/Trucs-astuces/7-nouveaux-metiers-d-avenir.cfm>

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

BRYNJOLFSSON (E.) et MC AFEE (A.), *Deuxième Âge de la machine. (Le) Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique*, Paris, 2015.

Capgemini Consulting, *La Transformation Digitale en magasin*, 2011.

CCE, Rapport du Conseil Central de l'Economie 2015-1250, *La conjoncture économique dans la distribution*, Avril 2015.

COLIN (N.), *La richesse des nations après la révolution numérique*, Terra Nova positions, novembre 2015.

COLMANT (B.), *L'économie digitale va-t-elle pulvériser les états ?*, Opinion Itinera institute, septembre 2015.

COMEOS, *E-commerce Belgium 2015*.

JEROME (G.) et DE BETHUNE (E.), Conseil Central de l'Economie, *Lettre mensuelle socio-économique n°218*.

KALFON (P.), Partner Digital Consulting, EBG Electronic Business Group, *Omnicanal & Retail, Task Force*, Edition 2014.

Le Forem, *Métiers d'avenir : états des lieux sectoriels et prospectifs de futur*, septembre 2013.

OECD, *Relever les défis fiscaux posés par l'économie numérique*, chapitre 4. Economie numérique, nouveaux modèles économiques et principales caractéristiques, 2014.

POIRE Carole, BONET FERNANDEZ Dominique, *Revue Française de gestion n° 182, La stratégie de distribution multiple, À la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel*, Université Aix-Marseille II, 2008.

RIFKIN (J.), *La nouvelle société du coût marginal zéro*, 2014.

Roland Berger Strategy Consultants, *Regards sur l'économie wallonne, Economie du numérique*, SOGEPA, septembre 2015.

Roland Berger Strategy Consultants, *Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique*, SOGEPA, septembre 2015.

VALENDUC (G.) et VENDRAMIN (P.), *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*, ETUI Working Papers, mars 2016.

Sites consultés

<https://www.digitalwallonia.be/>

<http://planmarshall.wallonie.be/>

<http://bit.ly/1yXJ6F6>

<http://brandvoice.ecommercemag.fr/les-strategies-omnicanal-a-lhorizon-2016/2015/11/27/qui-sont-les-entreprises-modeles-en-omnicanal/>

<http://brandvoice.e-marketing.fr/le-commerce-connecte-en-toute-simplicité-sap/2015/07/15/a-client-unique-experience-dachat-unique/>

<http://brandvoice.e-marketing.fr/le-commerce-connecte-en-toute-simplicité-sap/2015/08/28/zoom-sur-la-boutique-connectee/>

<http://brandvoice.e-marketing.fr/le-commerce-connecte-en-toute-simplicité-sap/2015/09/06/retail-connecte-une-approche-mobile-first/>

<http://digitalpost.ddb.fr/lintelligence-artificielle-quels-benefices-pour-les-marques-et-leurs-consommateurs/>

<http://digitalpost.ddb.fr/wp-content/uploads/2015/01/DDB-DIGITAL-POST-139.pdf>

http://digitalpost.ddb.fr/wp-content/uploads/2015/09/DIGITAL-POST-147_WEB.pdf

http://economie.fgov.be/fr/binaries/20160107_communique_de_presse_arrondi_5_eurocent_tcm326-276091.pdf

<http://fr.retailupdate.be/de-puissants-outils-de-communication-pour-une-experience-de-shopping-plus-intense/>

<http://franchisingbelgium.be/fr/franchise-actualites>

<http://journal.lecho.be/ipaper/20150429>

http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/comment-l-innovation-logistique-va-transformer-le-commerce-connecte_1719142.html

<http://on.wsi.com/1B3zHcy>

<http://digitalpost.ddb.fr/wp-content/uploads/2015/06/DIGITAL-POST-143.pdf>

<http://retainnext.net/>

<http://theatro.com/leading-heads-hands-free-mobile-workforce-revolution>

<http://www.academiedelavente.education/p/les-formations.html>

<http://www.actionco.fr/thematique/business-1018/breves/magasins-vendeurs-cap-innovation-261482.htm?cache=6665003&op=>

http://www.awt.be/contenu/tel/dem/barometre_TIC_2014.pdf

<http://www.awt.be/web/dem/index.aspx?page=dem,fr,foc,100,098>

<http://www.awt.be/web/dem/index.aspx?page=dem,fr,foc,100,099>

<http://www.awt.be/web/mob/index.aspx?page=mob,fr,for,eve,140>

http://www.comeos.be/files/docs/publicaties/comeos/Magazine_2015/MagazineComeos_21_FR.pdf

<http://www.comeos.be/home.asp?id=0&lng=fr&m=0>

<http://www.comeos.be/menu.asp?id=13242&lng=fr>

http://www.comeos.be/tools/opleiding/show_opleiding_list.asp?id_typeopleiding=1

<http://www.crossmedias.fr/fr/2014/03/la-realite-augmentee-une-nouvelle-maniere-de-consommer/>

http://www.ecommercemag.fr/Thematique/cross-canal-1009/Breves/-Cas-Pratique-Les-ebenistes-digitaux-reveillent-le-retail-256670.htm?utm_source=ECV_24_09_2015&utm_medium=e-mail&utm_campaign=newsletter&XType=&isn=24/09/2015

<http://www.ecommercemag.fr/Thematique/marketing-1012/breves/tribune-commerce-retail-quelles-solutions-mobiles-2016-301038.htm>

<http://www.ecommerce-manager.com/fr/item/le-commerce-passe-hors-ligne-lavenir-des-technologies-en-ligne-pour-le-commerce-stationnaire-partie-3>

<http://www.ecommerce-manager.com/fr/item/le-commerce-passe-hors-ligne-nfc-lfc-balises-tracking-wifi-mem-et-led-partie-2>

<http://www.ecommerce-manager.com/fr/item/smartwatch-co-commerce-dultraportables-utilisations-possibles-dans-le-commerce-omnicanal-partie-2>

<http://www.elae.com/>

<http://www.gondola.be/fr/content/la-voie-vers-le-marketing-centre-client-78263>

<http://www.industrie-techno.com/la-3d-fait-son-entree-au-supermarche.13730>

http://www.informaticien.be/articles_item-18137-JCDecaux_et_PowaTag_crateurs_d_affichages_publicitaires_interactifs.html

<http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1170261-corporate-shopping-un-nouveau-modele-d-e-commerce-est-ne/>

<http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1170267-icymi-decouvrez-le-conversational-commerce/>

<http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1171290-5-produits-et-services-innovants-presentes-au-nfr-big-show/>

<http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1171389-nrf-big-show-7-solutions-digitales-pour-le-retail/>

http://www.lavenir.net/cnt/DMF20151117_00736975

<http://www.lsa-conso.fr/ikea-va-tester-des-casiers-de-retrait-e-commerce-et-un-shazam-du-meuble,188212>

<http://www.marketing-professionnel.fr/thematiques/distribution-prix/geofencing-et-strategie-web-store.html>

<http://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/objets-connectes-internet-des-objets-iot-defis-troisieme-revolution-digitale-201504.html>

http://www.retaildetail.be/fr/component/k2/item/24215-carrefour-ouvre-un-hypermarche-d-une-toute-nouvelle-generation?utm_medium=email&utm_source=newsletter&utm_campaign=w50afr

<http://www.retaildetail.be/fr/f-m-tail/item/22824-la-bouteille-de-vin-connectee-grace-a-wid>

<http://www.retaildetail.be/fr/f-m-tail/item/23281-vanden-borre-utilise-les-google-glass-pour-le-service-a-la-clientele>

<http://www.retaildetail.be/fr/f-m-tail/item/23849-colruyt-group-elargit-le-paiement-mobile-aux-applis-de-cbc-kbc-et-bancontact-mister-cash>

<http://www.retaildetail.be/fr/f-m-tail/item/24027-volvo-lance-le-service-in-car-delivery-a-goeteborg>

<http://www.retaildetail.be/fr/f-m-tail/item/24054-l-avenir-des-paiements-s-annonce-mobile>

<http://www.retaildetail.be/fr/f-m-tail/item/24558-carrefour-belgique-accelere-l-expansion-de-son-reseau-de-drives>

http://www.senioractu.com/Les-seniors-nouvelle-opportunit e-du-e-commerce_a18292.html

<http://www.stepstone.be/Conseils-de-Carriere/Trucs-astuces/7-nouveaux-metiers-d-avenir.cfm>

<http://www.webmarketing-com.com/2015/01/06/34608-du-physique-au-digital#sthash.U2JF3pCP.dpuf>

<https://www.becommerce.be/fr>

<https://www.digimedia.be/ecommercetoday/content.php?lng=fr&id=18519>

<https://www.digimedia.be/ecommercetoday/content.php?lng=fr&id=18776>

<https://www.digimedia.be/news.php?lng=fr&rubric=News>

<https://www.digimedia.be/News/fr/18479/powatag-envahit-les-rues-danoises-en-s-associant-a-afajcdecaux.html>

<https://www.digitalwallonia.be/tendances-gartner-2016/>

<https://www.getsmily.com/?lang=fr>

https://www.leforem.be/MungoBlobs/350/17/20140320_Abilitic2Perform_Metier_DeveloppeurWeb_RAPPORT_FINAL.pdf

https://www.leforem.be/MungoBlobs/465/148/20151001_Rapport_A2P_LaFiliereData

Le Forem – Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi

*« Effets de la transition numérique
sur le secteur de la distribution et de l'e-commerce
en termes d'activités, métiers et compétences »*

Juin 2016
Boulevard Tirou, 104
6000 Charleroi

www.leforem.be

Nous remercions COMEOS, l'IFAPME et
le Centre de compétence Management & Commerce
d'avoir participé au recueil d'avis d'experts.

Cette étude a été réalisée par le service
Analyse du marché de l'emploi et de la formation

Rédaction et réalisation :
Caroline Belot

Editeur responsable : Marie-Kristine Vanbockestael

Direction : Jean-Claude Chalon

Supervision et coordination : Jean-Marc Manfron, Sandra Pfoest