Introduction et défi

Un matin d'hiver, très tôt, la boulangerie est déjà ouverte. Je marche dans la rue glacée, et la lumière chaleureuse m'invite à entrer. Les effluves du pain tout juste sorti du four viennent caresser mes narines. En rentrant dans la boulangerie, l'odeur de la farine, des pains au chocolat et de la baguette m'enivrent. Véritable chorégraphie pour les sens.

Sur le comptoir, dans un petit panier, des morceaux de pains aux raisins sont offerts aux clients. J'en porte un à ma bouche et... Wow ! Poésie d'expérience client. Je reste un grand amoureux des boulangeries, en particulier des boulangeries françaises, qui ne seraient rien sans **le sourire de la boulangère**. Son sourire, et sa façon si accueillante d'accueillir le client : — « Bonjour ! ».

J'ai eu la chance de partager ce message lors d'une conférence TedX intitulée « Le sourire de la boulangère » à Belfort. J'ai pu vérifier que cette expérience à la boulangerie fait appel à des mécanismes et à des stimulations totalement universels, bien qu'elle revête une intensité poétique et sensorielle particulière pour les Français. C'est pour cette raison que j'ai décidé d'utiliser cette image de la boulangère et de son sourire comme fil rouge de ce livre.

Le rapport de proximité qui relie la boulangère à son client implique une expérience d'achat qui fait appel aux cinq sens, et qui peut se renouveler chaque jour, faire partie du quotidien. C'est le bonheur même, une complicité entre les personnes. C'est vrai qu'il existe des systèmes de livraison à domicile, mais l'expérience à la boulangerie est incomparable, parce qu'elle fait naître des sourires chez les clients, dans le quartier, dans la société.

Et ce sourire de la boulangère est **vital, viral et rentable** :

- **Vital**, parce que, si elle n'est pas souriante, elle perd sa clientèle, au bénéfice de la concurrence ou d'un autre système de livraison.
- **Viral**, parce que les neurones miroirs de ma boulangère créent une atmosphère positive envers le client, qui se diffuse dans le quartier, la ville, le pays, le monde... Son rôle social est déterminant pour contribuer à une société joyeuse.
- **Rentable**, parce que quand elle me chante sa question puissante — « Et avec ceci ? », elle augmente son UPT (Unités Par Ticket) et donc son ticket moyen et sa facturation.

Depuis 2009, je me suis consacré à étudier deux bulles d'1,40 m chacune :

1. **La bulle de la vente dans le commerce :** La bulle que ma boulangère génère trois-cents fois par jour avec chaque client ; cette bulle dans laquelle, des dizaines de fois par jour, une personne décide d'inoculer une émotion positive ou se laisser guider par une émotion pas aussi positive pour les autres, dans un contexte commercial, que ce soit en vendant du pain, des vêtements, des crèmes, des voitures ou des cuisines.
2. **La bulle du coaching entre un manager et son collaborateur.** Comment faire naître ce sourire de ma boulangère dans des chaînes internationales, chez des vendeurs qui n'ont peut-être pas choisi cette profession par vocation mais

comme un moindre mal ? Comment faire jaillir cette fraîcheur, cette joie ? S'il se sent respecté et valorisé, l'employé fait naître cette bulle avec le client. Chaque personne, même dans les grandes chaînes de magasins et les organisations internationales, peut décider chaque jour de diffuser une émotion positive essentielle qui stimule cette rencontre du commerce. J'ai pu constater que des organisations mondialement connues dégagent parfois une émotion froide, susceptible de paralyser leurs employés et par conséquent leurs clients.

Nous vivons une époque de transformation merveilleuse, à un rythme vertigineux, et la bulle de la vente doit s'adapter à ces transformations digitales révolutionnaires. Il est désormais possible que cette rencontre du commerce se produise la nuit, entre un client qui est chez lui, devant son ordinateur ou son portable, et un opérateur en ligne. L'e-commerce, le m-commerce, etc., restent avant tout du commerce, et requièrent cette émotion du commerce, l'envie de faire du commerce.

Et alors, que reste-t-il du commerce traditionnel dans cette nouvelle ère digitale ? Le commerce emploie 15 % de la population active. Mais rêvez-vous que vos enfants deviennent vendeurs en managsins ? J'ai posé cette question des dizaines de fois lors de mes conférences, et je pense que j'ai vu une seule fois une main se lever. Dans ce contexte, les dirigeants des chaînes de grandes enseignes, CEO, directeurs de ressources humaines, directeurs d'opérations... font appel à nous, parce qu'ils travaillent leur SWOT, leur analyse stratégique. Et ils aboutissent souvent au diagnostic suivant :

Points forts :	Points faibles
- Réduction des coûts - Design de produits - Approvisionnement - Marketing…	- L'humain (et tout ce que cela implique) - Le digitale (et tout ce que cela implique)

- Faiblesses dans l'humain ? : Parce qu'il est difficile de transférer la vision stratégique aux comportements quotidiens des équipes, jusqu'au point où le client les perçoive. Certains responsables vont même jusqu'à considérer le personnel comme un « mal nécessaire ».

- Faiblesses dans le digital ? : « Ça fait peur. Le vendeur connecté, qui a accès à une tablette... Comment incorporer cet aspect dans l'expérience d'achat ? ». Le taux d'achat en ligne qui ne cesse d'augmenter. Comment survivre à ce phénomène ?

Le digital et l'humain : les deux grands piliers du retail des prochaines années.
Le digital et l'humain : mes deux univers.

En 1996, j'ai eu le privilège d'être à la tête du lancement des kiosques numériques dans les magasins du secteur photographique. Au Chili, nous avons été les premiers à faire de la publicité à la télévision pour un service digital de Kodak : « Print from print », avec Kodak Image Magic, à l'origine d'un changement culturel dans le commerce. Nous passions d'une posture face au client (séparés par un comptoir) à une posture d'égal à

égal, lors d'une interaction interpersonnelle au kiosque. Plus tard, de retour en Europe, nous avons mis en place quinze mille kiosques, mais la haute direction était bloquée, paralysée, malgré ses actifs uniques : les équipes, la marque, la marge brute. Et le cas Kodak, précisément, invite les entreprises à l'humilité et à l'action, parce qu'avec le numérique, toute entreprise (y compris Kodak, une entreprise centenaire et parmi les 5 marques les plus connues du monde, avec Coca-Cola, McDonalds et Disney) peut disparaître très rapidement. Si cette entreprise n'a pas eu la clairvoyance stratégique nécessaire, elle constitue malgré tout un magnifique cas de réflexion. Cette expérience m'a beaucoup aidé dans ma trajectoire professionnelle, après mon départ en 2006, à anticiper les opportunités extraordinaires que le numérique pourrait apporter au retail dans toutes ses facettes.

En 2009, après quinze ans de carrière corporative en retail, je me suis offert une année sabbatique pour réfléchir, pour me former en tant que coach professionnel et créer une méthode, le Retail Coaching, avec mon associée Viviane Huido, une professionnelle exceptionnelle des relations clients en retail. Nous avons créé l'entreprise CapKelenn, afin de diffuser notre nouvelle méthode sur le marché, et j'ai écrit mon premier livre, *Retail coaching*. Son succès – il a été traduit en plusieurs langues – et les opinions des lecteurs m'ont fait comprendre que ce message résonnait fortement dans la société actuelle. Ce livre nous a permis de recevoir des demandes d'associations du petit commerce familial (pharmacies, boulangeries...) et de chaînes de magasins multinationaux, essentiellement en Europe et en Amérique Latine. Plus de 80 chaînes, issues de 42 secteurs du commerce, et plus de 2 000 élèves certifiés professionnellement, que nous avons eu l'honneur d'accompagner lors de séances de coaching individuel, dans l'objectif de leur faire atteindre leur meilleur niveau et de les doter d'outils pour appliquer ces méthodes avec leurs propres employés. Lors d'une séance de coaching, individuelle et confidentielle, le coach apprend également beaucoup. Il apprend sur les personnalités, les moteurs de l'être humain, ses freins, il apprend comment chaque personne passe de la prise de conscience à l'action. Dans ce livre, je partage avec vous mon propre apprentissage depuis 2009.

Une équipe fabuleuse de coaches professionnels expérimentés dans la vente en magasin a rejoint le projet CapKelenn. Elle lui a apporté beaucoup de valeur et d'enthousiasme, et a élaboré le message-mission suivant : **« Nous coachons les personnes en magasin pour contribuer à un monde meilleur » :**

- **Un monde meilleur pour les clients**, qui reçoivent des sourires, tombent amoureux de certaines marques et savourent leurs expériences d'achat.
- **Un monde meilleur pour les employés**, qui représentent 15 % de la population active, dont deux tiers sont des femmes, et qui ont la possibilité de se réaliser en tant que personnes et d'évoluer en tant que professionnels du retail.
- **Un monde meilleur pour l'actionnaire**, avec de meilleurs KPI et une plus grande rentabilité.

Lorsque je suis invité par des associations et des confédérations à intervenir lors de congrès et de conventions, je constate que l'aspect onmicanal est un thème de conversation central ; certains conférenciers sont à la fois de talentueux développeurs d'applications. Pour le retailer, l'omnicanalité, l'*omnichannel*, génère une bonne dose

d'appréhension, d'inquiétude et de stress : « Les magasins sont-ils amenés à disparaître ? ». Parfois j'ai la sensation que nous nous trouvons dans le Paris de 1895, dans la salle de cinéma où les frères Lumière projetèrent le film où un train en mouvement apparaît sur un écran pour la première fois, et où les spectateurs s'échappèrent en courant, de peur d'être renversés.
Voilà, le livre est là, et je vous apporte ma perspective en tant qu'acteur et observateur du secteur, et aussi... comme client (nous le sommes tous !) sur les défis suivants :

- Comment incorporons-nous à la danse du commerce ce que nous avons appris lors des dernières années, d'une part, sur les progrès de l'*omnichannel* et du numérique, et d'autre part, sur les progrès dans la psychologie positive, la neuroscience et l'intelligence émotionnelle ?

- Qu'espérons-nous du collaborateur en retail des années 2020 : vendeur, cadre moyen, etc. ?

- Que faire avec notre personnel en magasin pour qu'il s'adapte et se réinvente ?

- À l'ère de l'*omnichannel*, comment développer des programmes de rentabilité adaptés aux défis de l'environnement, des affaires et de la société ?

- Comment incorporer les grandes tendances de fond de notre société et la recherche non seulement du succès mais aussi du « bonheur », même au travail ?

- Comment construire et fertiliser une culture de retail délibérément digital en s'appuyant sur la puissance millénaire du commerce avec le client et sur une relation résolument omnicanale ?

- La technologie a progressé rapidement depuis le lancement d'Internet en 1995 (vous souvenez-vous ? Cela signifie que j'ai vécu sans Internet jusqu'à l'âge de 25 ans. Mes enfants ont du mal à le croire !). Nous pouvons légitimement nous demander si nos poissonneries, nos boulangeries, nos boutiques de mode, etc., ne doivent pas se préparer à laisser définitivement la clé sous la porte.

- Comment un actionnaire ou un directeur de retail peut-il se sentir serein, sûr de lui et ambitieux, dans notre environnement social et digital vertigineux ?

- Comment vouloir continuer à établir des relations interpersonnelles dans notre nouvelle ère sociale et digitale ?

- Beaucoup de mes interlocuteurs en entreprises sont passés de « directeur des ressources humaines » à « Talent Director ». Est-il possible de gérer le talent dans une entreprise retail ? Peut-on allumer l'étincelle du développement du talent ?

Dans mon livre, j'apporte des éléments de réponse à toutes ces questions, de mon point de vue en tant que coach dans le monde du commerce et spécialiste du numérique. Je m'appuie sur mes années d'expérience et sur mes propres convictions. J'apporte également mon point de vue sur des questions formulées par mes lecteurs via les réseaux sociaux. Je ne prétends pas détenir la vérité absolue sur l'avenir du retail, je souhaite simplement partager mes réflexions. Le livre comprend de nombreuses anecdotes et exemples, et vous y distinguerez ma triple culture :

- La culture française, qui a beaucoup apporté à l'art du retail.
- La culture latine, aussi bien espagnole que latino-américaine, qui me passionne.
- La culture anglo-saxonne, qui constitue une référence dans de nombreux aspects.

Comment lire ce livre ?

Le parcours que je propose dans ce livre commence par cette question : est-il possible de provoquer le coup de foudre chez le client en magasin ? (chapitre 1).

Les chapitres 2 à 4 abordent le numérique, le concept d'omnichannel, le vendeur et le retail manager connectés. À ce stade, nous nous demandons comment ces professionnels peuvent s'adapter à l'ère numérique pour maintenir l'émerveillement du client dans un environnement multicanal, tout en reconnaissant les émotions du vendeur et du client dans ce contexte.

Ensuite, nous aborderons les rituels du retail qui permettent aux managers de rester souriants et enthousiastes en toutes circonstances, dans la sérénité, tel que nous avons pu le constater lors des dernières années. Le chapitre 5 étudie ces rituels, et le chapitre 6 aborde les mauvaises habitudes qui conduisent ces professionnels à l'échec.

Sur demande de nombreux lecteurs, je consacre un chapitre entier, le 7, à la résolution de conflits dans les magasins.

Nous étudierons également le rôle de la neuroscience et de la psychologie positive sur l'art de la vente et la satisfaction du client (chapitre 9), en soulignant les motivations profondes qui animent le professionnel du retail (chapitre 9).

L'une de ces motivations est le jeu, la *gamification*, un élément important pour le dynamisme d'une équipe commerciale. Dans le chapitre 10, nous évaluerons le rôle de la *gamification*, avec les *retail games*, pour la création d'émotions positives, et leur renforcement grâce aux innovations numériques.

Dans cette bulle de 1,40 m, chacun de nous est unique. Chaque client et chaque collaborateur a sa propre personnalité et ses propres préférences. Je présente le test de personnalité MBTI appliqué au retail dans le chapitre 11. Les équipes de gestion de magasins sont formées par des personnes, chacune avec ses caractéristiques (extravertie ou introvertie, intuitive ou rationnelle...). Ces traits de personnalité sont pris en compte dans la relation de coaching et de management. Reconnaître que nous sommes uniques et différents permet de mieux gérer les émotions dans le commerce. Je révèle même des résultats de nos recherches empiriques sur le profil type du retail.

Et enfin, au chapitre 12, j'offre un cadeau personnel à mon lecteur. L'une de mes passions est la course à pied. Lorsque je m'entraîne pour des marathons, j'en tire des leçons aussi bien pour la course que pour le domaine du retail. Il s'agit des « 42 P » du succès, applicables aussi bien par un coureur que par une boulangère.

Selon les préférences du lecteur, ce livre peut être lu d'un trait ou par chapitres. Dans certains cas j'ai modifié les noms afin de préserver l'anonymat. Enfin, les commentaires constructifs de mes lecteurs seront accueillis et appréciés comme un cadeau. Si vous avez des questions, des anecdotes ou des suggestions, je vous invite à m'écrire à : benoit.mahe@capkelenn.com
Mes réseaux sociaux préférés sont :

- LinkedIn : Benoit Mahé
  Capkelenn (entreprise)
  Réseau Retail Coaching (en français)
  Retail Coaching Network (en espagnol et anglais)
- Facebook : Benoit Mahé et Capkelenn
- Twitter : @benoit_mahe et @capkelenn
- Mon blog : www.capkelenn.com/blog
- Youtube : Voir TEDX « Le sourire de ma boulangère »

Enfin, pour en savoir plus sur nos activités, veuillez consulter : www.capkelenn.com et www.benoitmahe.com

1) Provoquer l'émerveillement du client dans le magasin

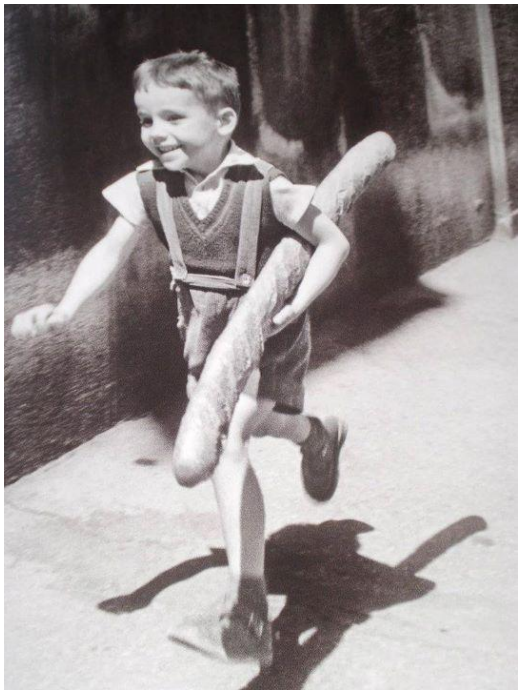
« La façon de donner vaut mieux que ce que l'on donne. »
Corneille

Pourquoi lire ce chapitre ?

À la fin de ce chapitre, vous connaîtrez ma définition de « customer experience », avec une vue d'ensemble sur les principales émotions qui animent les êtres humains, et mes convictions sur le rôle que joue le magasin dans le quartier et la société. Dans le contexte des profonds changements sociaux et technologiques actuels, j'explique pourquoi l'amateurisme n'est plus toléré dans le service client si l'objectif est d'émerveiller et de fidéliser le client omnicanal. Cette nouvelle ère du retail sera illustrée par un dialogue à distance avec un mentor et source d'inspiration personnelle, Bernardo Trujillo, puis je citerai des histoires vraies de vente qui provoquent l'émerveillement.

1.1 Le sourire de la boulangère

Nous avons dit que le sourire de ma boulangère est viral, vital et rentable.



Comment se sent cet enfant, capté en 1953 par l'objectif de Willy Ronis ? Que transmet-il ? Que lui a dit la boulangère quelques instants auparavant pour qu'il se sente si fier ? Elle lui a peut-être dit : « Comme tu as grandi ! » ou « Tu fais les commissions, comme c'est bien ! ». Cet enfant diffusera sa bonne humeur dans tout le quartier. Il se sent valorisé, écouté, **unique.** Son expérience d'achat a été gratifiante.

Et vos clients, lorsqu'ils sortent de votre magasin, comment se sentent-ils ? Comment s'est passée leur expérience d'achat ? Êtes-vous parvenu à les faire se sentir uniques ?

1.2 La proximité du magasin comme lieu de dialogue

« Qui parle sème ; qui écoute récolte. »
Pythagore

À notre époque, l'arrogance n'est plus tolérée, et encore moins de la part des marques. Si la marque montre ou envoie un message au client (TV, presse, mailing…), elle doit permettre au client d'y répondre. La communication unidirectionnelle « nous sommes les meilleurs, nous sommes les plus beaux » ne tient plus debout. Je vous présente ci-après des illustrations de ce rôle du retail en tant que centre de dialogue avec le client... bien ou mal appliqué.

À mes débuts comme conférencier professionnel, une marque internationale de cosmétique bien connue a fait appel à moi pour intervenir lors de sa convention nationale avec ses *resellers* ou clients magasins. Les directeurs étaient très surpris par le fait que j'interagisse directement avec le public sans qu'ils puissent contrôler leurs interventions au préalable. Le style de cette marque, fondé sur l'ATL « Above-The-Line », adepte de la publicité de masse, très formatée et lisse, ne laissait pas la place au dialogue, ni avec ses *resellers* ni avec ses consommateurs. Il semble que les commentaires des assistants permirent de convaincre la marque à m'inviter à nouveau les années suivantes.

Lorsque Decathlon a lancé son nouveau vélo B'Twin 5 (l'une des marques « passion », un mot utilisé en interne pour définir la marque) et qu'un problème dans le pédalier a fait que cette nouveauté a obtenu une note inférieure à trois sur cinq par les

clients, le produit a été retiré immédiatement, indépendamment des coûts de développement et de marketing déjà investis. Au sein de la marque, un CRC (Centre de relations clients) réceptionne tous les messages et y répond. Une condition pour travailler dans ce centre est d'avoir déjà travaillé en magasin. Decathlon n'est pas un géant du commerce en ligne (seules 3,1 % de ses ventes ont été réalisées sur Internet en France en 2015), mais la marque utilise ses magasins et la culture de magasin de ses centres de relations clients pour encourager ce dialogue bidirectionnel marque-client.

C'est certain que les publicités pour Nespresso de Georges Clooney font que les femmes s'évanouissent de désir et que les hommes meurent de jalousie, mais personnellement, ma relation avec la marque Nespresso ne serait rien sans la dégustation que m'a proposée un vendeur avec une élégance et un naturel spectaculaires lors de ma dernière visite à leur magasin. Je lui ai fait part de mes préférences en matière de café. J'ai senti qu'il m'écoutait. J'irais même jusqu'à penser qu'après ma sortie de l'établissement, il a noté mes choix sur ma fiche client. Je me sens comme l'enfant de la photo de Willy Ronis : unique.

Apple communique également de façon sobre et élégante lors de ses lancements mythiques. En tant que consommateur, je me souviendrai toujours comment, après 25 ans dans l'univers PC-Windows, j'ai franchi le seuil d'un magasin Apple. Deux vendeurs discutaient gaiement, et lorsqu'ils m'ont vu, l'un deux s'est rapproché de moi et m'a demandé :

— Bonjour ! Mon collègue Pascal et moi étions en train de parler des avantages de prendre un verre d'eau tiède avec du citron le matin. Le faites-vous ?

— J'en ai entendu parler, mais je ne le fais pas — ai-je répondu.

— Ah, au fait, que pouvons-nous faire pour vous aujourd'hui ?

Avec cet accueil impressionnant de naturel, c'était sûr que je passerais au Mac (sur lequel j'écris en ce moment, bien que, lors des premières semaines d'utilisation, ma frustration était telle que j'ai été sur le point de le jeter par la fenêtre à trois reprises !). Ah, et il m'a fallu un an de plus ainsi que la préparation de mon marathon suivant pour prendre l'habitude de boire un jus de citron tous les matins à jeun. Il est vrai que cette expérience a été naturelle et empathique, un dialogue entre deux personnes partageant l'humanité la plus élémentaire. Un dialogue marque-client a eu lieu, de même qu'une proximité, l'incarnation humaine d'une marque, par des personnes qui respectaient certainement des critères d'accueil du client, mais qui le faisaient de façon authentique.

1.3 Du client satisfait au client émerveillé

« Le beau geste est celui qui est si juste,
précis, parfait, qu'il semble facile,
faisant oublier l'accumulation d'expérience, de connaissances et d'intuition
qu'il sous-entend. »
Vanessa Gault, écrivain.

Et pour cela, maintenir la satisfaction d'un client pour notre produit ou service a toujours été une question prioritaire dans le retail. De fait, lorsque j'ai démarré ma carrière professionnelle dans les années 90, tout le monde ne parlait que de ça : « La satisfaction du client ». Plusieurs méthodes d'évaluation ont été développées et

encouragées. Les stratégies telles que les *mystery shoppers* ou les enquêtes de satisfaction servaient à mesurer et à tenir compte du degré de satisfaction des clients.

Cependant, et malgré le succès remporté à l'époque par ces méthodes, les priorités ont changé et le secteur a dû s'adapter. Il convient alors de se poser la question suivante : Qu'est-ce qui a changé exactement ? La montée en puissance des TIC et le phénomène onmicanal ont donné du pouvoir au consommateur. Il est nécessaire de faire un pas en avant et d'assumer qu'il n'est pas suffisant de faire en sorte que le client soit *satisfait*. Il doit désormais être *émerveillé*. Il est impératif, dans ce sens, de savoir qu'un client simplement satisfait est un client susceptible d'aller voir ailleurs : il est volatile. Il peut finir par être séduit ou inexorablement attiré par d'autres voies de distribution ou par la concurrence.

1.4 Le NPS : le KPI de la nouvelle ère

Le nouvel instrument incontournable est désormais le NPS (« Net Promotor Score »). Le NPS mesure la capacité d'un ou plusieurs magasins à générer des abonnés ou des promoteurs.

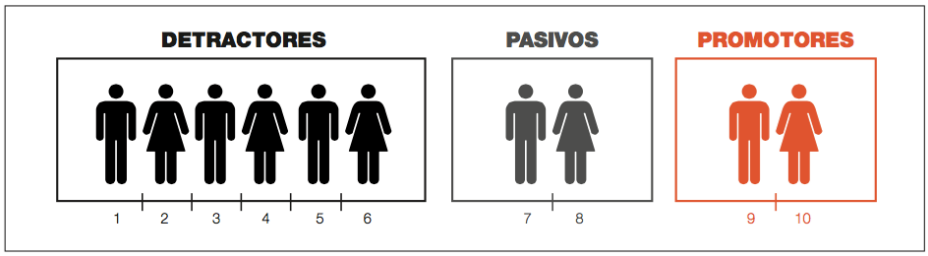
La question au consommateur est la suivante : « Quelle est la probabilité que vous recommandiez ce produit, ce service ou cette marque à un proche ? ».

C'est une question habituelle pour une enquête de satisfaction. La réponse serait comprise dans une échelle de valeurs, par exemple, entre 1 (probabilité minimum) et 10 (probabilité maximum). De façon réductionniste (et catégorique), nous pourrions en principe regrouper ces dix valeurs en trois catégories :

- Faible (valeurs 1-3)
- Moyenne (valeurs 4-7)
- Élevée (8-10)

Cependant, dans le NPS, le critère à suivre n'est pas celui-là. Dans le NPS, les valeurs moyennes sont tout simplement ignorées. Les critères définissant la « valeur moyenne » sont également différents. Voyons désormais quel serait le classement selon le NPS :

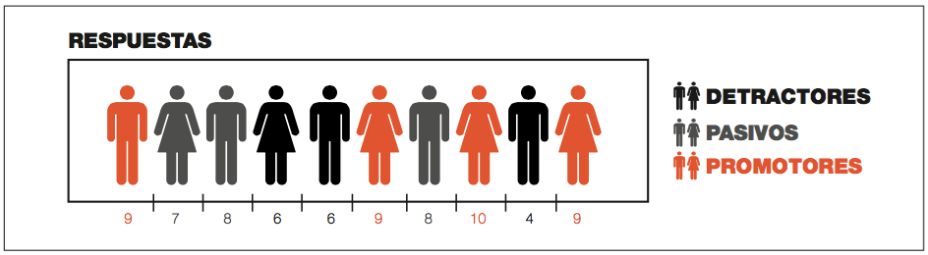
- Faible (valeurs 1-6)
- Élevée (9-10)



En effet, le NPS polarise les catégories. Peu importe les clients qui nous attribuent des notes neutres (7 et 8) ; celles qui importent sont les notes très élevées (9 et 10, correspondant aux promoteurs) et les notes médiocres (6 ou moins, les détracteurs). Avant le NPS, nous aurions tout simplement réalisé une moyenne statistique et nous aurions trouvé une valeur X. Maintenant, avec le NPS, nous élaborons également une moyenne en prenant uniquement les valeurs décrites plus haut (de 1 à 6 et de 9 à10). Le résultat (Y) est le NPS du magasin ou de la chaîne. Visualisons cette

présentation en chiffres :

Face à la même question, supposons que nous ayons obtenu les réponses suivantes : {9, 7, 8, 6, 6, 9, 8, 10, 4, 9}



La moyenne, compte tenu de toutes les valeurs, serait de 7,6/10. Mais avec le NPS, qui tient compte uniquement de nos promoteurs et de nos détracteurs, le calcul est le suivant :

La lecture des résultats, selon cette méthode, est également différente. Le résultat peut varier de -100 % (seulement des détracteurs) à +100 % (seulement des promoteurs). Par exemple, un NPS supérieur à 50 est considéré comme bon ou excellent.

Pourquoi le NPS a-t-il acquis tant d'importance lors des dernières années ? L'explication réside dans le nouveau paradigme commercial et technologique. Il ne suffit pas d'avoir un client raisonnablement satisfait (et encore moins insatisfait, bien sûr) ; il faut faire en sorte d'atteindre l'excellence dans l'accueil et de laisser nos clients émerveillés. Leur expérience dans notre magasin ou lorsqu'ils utilisent nos produits doit être unique, bénéfique d'un point de vue sensoriel et humainement gratifiante. Et cela est dû à l'environnement de concurrence féroce dans laquelle nous exerçons nos activités économiques au quotidien. Compte tenu de la concurrence et des utilisations des nouvelles technologies, le risque de perdre nos clients est désormais bien supérieur à ce qu'il était il y a quelques années. Si nous n'impressionnons pas nos clients, d'autres le feront. De plus, ce type de relation client est bénéfique dans un autre aspect, puisque ceux qui nous attribuent la note de 9 ou 10 sont des promoteurs, des personnes qui nous recommandent activement. De sorte qu'il faille viser le plus de notes de 10 de la

part de nos vendeurs.

1.5 Comment obtenir un 10 dans une enquête de satisfaction ?

En premier lieu, avoir un 10 doit être une posture d'entreprise. Générer des clients fidèles ne peut pas toujours être une question de hasard. Pour obtenir un 10, le service sera plus qu'excellent, il sera personnalisé. L'image sera professionnelle (ce concept est variable selon les secteurs) lorsque la situation le requiert, et plus chaleureuse si nécessaire. Interdiction absolue de mâcher du chewing-gum pendant qu'on parle avec un client, de regarder dans le vide ou de répondre au téléphone en présence d'un client.

La proximité envers nos clients les plus fidèles : souvenez-vous qu'il est désormais impardonnable de ne pas appeler un client par son prénom si vous le voyez tous les jours. Connaître pour re-connaître. L'enfant à la baguette de Ronis se sent unique parce que re-connu.

Récemment, dans un service de location de voitures, je me suis senti entre de bonnes mains : l'employé était rapide et donnait de bonnes explications, avec un grand sens de l'humour. Il a rapidement compris qu'il ne fallait pas insister sur les options avec moi : j'avais mon propre GPS et je ne voulais pas d'assurances. Je l'ai félicité (peut-être par déformation professionnelle ; j'attribue facilement la note de 10, et aussi de 0. Je reconnais que je peux être un client très impatient et peu aimable quand la transaction se complique ou quand je suis confronté à l'amateurisme). Ce conseiller m'a immédiatement invité à inclure mon appréciation dans un questionnaire :

— Merci beaucoup, monsieur Mahé. Voudriez-vous remplir le questionnaire qui vous sera envoyé par courrier électronique dans les prochaines heures ? Mon nom est Michael. Si vous avez un commentaire à faire, vous pouvez l'inscrire dans l'espace prévu à cet effet, mais si vous avez vraiment apprécié mes services, mettez-moi un 9 ou un 10, pas un 8, d'accord ? Le 8 est inutile.

Je lui ai promis et j'ai tenu ma promesse ! En général, les clients sont très reconnaissants lorsqu'un vendeur nous écoute et nous met en valeur.

Cela ne sert à rien non plus d'être insistant et de conditionner le niveau de service à la note que l'on souhaite recevoir. Cherchez le billet éloquent de Viviane Huido « Pouvez-vous me mettre un 10 sur 10 ? » dans le blog de CapKelenn, sur l'acquisition de sa nouvelle voiture.

Pour toutes ces raisons, les critères non négociables et les protocoles de service ne sont plus suffisants. Nous ne devons bien sûr pas renoncer à ces critères, mais ils sont désormais insuffisants. Le service personnalisé doit être un pilier inamovible, puisque le client ne vous réclame plus seulement une bonne intelligence du cerveau gauche (c'est-à-dire compétences, rapidité et connaissances), mais il vous exige en outre un bon usage du cerveau droit, l'intelligence émotionnelle mise en œuvre dans la relation.

L'objectif, sans aucun doute, n'est autre que d'optimiser l'intelligence émotionnelle dans chaque vente et chaque transition commerciale, indépendamment de l'humeur de nos vendeurs. Mais comment mettre cela en pratique ? Lors de nos ateliers, quand nous mettons au défi les professionnels du commerce, ils nous demandent parfois :

- Comment faire preuve d'intelligence émotionnelle dans nos magasins si la centrale n'a pas rempli ses obligations et nous laisse face au client ?
- Et comment pouvons-nous obtenir un 10 dans les évaluations de nos clients alors que le magasin n'offre pas toutes les facilités nécessaires ?
- Et aussi, comment pouvons-nous émerveiller nos clients et en faire des promoteurs alors que tellement d'autres entreprises offrent le même produit que le nôtre ?
- Et quel est mon défi personnel comme vendeur, conseiller... ou serveur ?

Contribuer au bonheur de la société et à l'excellence du secteur retail en visant systématiquement des notes de 9 et 10 pour atteindre des NPS de 50 ou plus.

1.6 Conversation à distance avec Bernardo Trujillo

« Il faut dix mille heures pour devenir un maître en quelque chose.
Cela signifie dix ans d'efforts soutenus et de pratique constante. »
The Leader who had no title, Robin Sharma

En 1957, à l'aube du retail moderne en Europe, Bernardo Trujillo est devenu le grand leader du retail à l'échelle internationale. En France, par exemple, les directeurs de Carrefour, Darty, Fnac, Leclerc… se rendaient à Indianapolis pour assister à son fameux séminaire de trois jours, sous l'égide du NCR (National Cash Registration). Trujillo a eu un impact décisif sur les « trente glorieuses ».

Soixante ans plus tard, je lui rends hommage avec toute l'admiration et le respect que je lui dois. Je veux mettre en perspective ses phrases les plus célèbres, et essayer de transmettre au public contemporain, comme si monsieur Bernardo était parmi nous, à la lumière de notre époque et de ce que j'ai appris lors de mes séances de Retail Coaching.

Bernardo Trujillo - 1957	**Benoit Mahé - 2017**
Les panneaux publicitaires ne tombent pas malades et ne prennent pas de vacances.	Les personnes, bien formées et motivées, constituent le levier de rentabilité le plus décisif en retail, plus que le *merchandising*.
Sans parking, pas de commerce.	Après la « Nouvelle révolution commerciale » (P. Moatti), les commerces reviennent en centre-ville. On n'accède au magasin plus seulement en voiture mais aussi à pied, en transport public ou par livraison à domicile.
Faire le show en permanence.	*« If you are in business, you are in show business ».* Le commerçant doit faire son show et délègue cette action à son équipe de vente.
Le succès est fondé sur trois piliers : le libre-service, les prix bas et le spectacle. S'il manque un élément, tout s'écroule.	Le succès est fondé sur trois piliers : la connaissance experte du produit, l'adoration du client et l'intelligence émotionnelle.

Les riches ont envie d'avoir des prix bas, les pauvres en ont besoin.	Autant les riches que les pauvres aiment être reconnus pour ce qu'ils sont : des personnes uniques, traitées et considérées comme telles. Ils paient le prix si le produit ou service en vaut la peine.
Là où il y a de la circulation, on peut entreprendre toutes sortes de commerces.	La circulation se dirige vers les magasins, si ce qu'ils proposent est de meilleure qualité que ceux qu'on trouve en ligne... De bien meilleure qualité, avec des expériences WOW.
Créer des îlots de pertes dans un océan de bénéfices (par rapport à la publicité et aux prix d'appel).	Chercher des océans de valeur pour éviter les pertes.
Tout sous le même toit.	Des mondes sensoriels associés à chaque commerce.

2) Omnichannel

Pourquoi lire ce chapitre ?

À la fin du chapitre 2, vous connaîtrez ma définition d'« Omnicanalité », illustrée par plusieurs exemples. Je souligne également les avantages décisifs du magasin en termes d'émotions et de sensations. Vous disposerez de douze arguments qui vous aideront à convaincre, le cas échéant, les collaborateurs les plus réticents ; à embrasser avec enthousiasme le nouvel environnement digital en magasin. Je me permets également de souligner qu'il n'existe pas un seul chemin dans cette stratégie numérique, avec quelques réflexions et nuances sur la société numérique.

«Billboards are the best salesmen:
You only pay them once and they never go on vacation.»
Bernardo Trujillo

Les sites de vente en ligne des années 2015-2020 sont les affiches publicitaires des années 1950 : ils ne partent jamais en vacances et ne tombent jamais malades. Mais, est-ce une raison pour se débarrasser des personnes ? À mon avis, dans les années 2018-2030, le numérique jouera le même rôle que la tête de gondole de monsieur Trujillo dans les années 70 : les distributeurs croyaient que le libre-service de la grande distribution allaient leur permettre de se débarrasser de leurs actifs humains (qui tombent malades et prennent des vacances). L'expérience a démontré que, malgré ces quarante ans de gloire, nous vivons désormais une « nouvelle révolution commerciale ».

Vous souvenez-vous de la dernière fois où vous êtes tombé amoureux de quelqu'un ? Un bon ami me définit le concept d'omnicanalité en se souvenant de la façon dont il est tombé amoureux pour la dernière fois, il y a 25 ans, de celle qui est toujours son épouse. Internet n'existait pas, et ils vivaient dans des villes différentes. Ils

s'envoyaient des lettres tous les jours par la poste. Lorsqu'ils postaient leur lettre, ils n'avaient pas encore reçu la réponse à leur lettre précédente. Ils se téléphonaient, mais leurs appels ne duraient jamais assez longtemps. Lors d'occasions spéciales, avec ses maigres économies d'étudiant, il lui envoyait des fleurs par Interflora. Leur communication, à distance, était « multicanale ». Ils utilisaient plusieurs canaux pour alimenter leur relation. Maintenant, une chose est claire : si la chimie n'opérait pas lors de la rencontre en personne, les autres canaux ne servaient à rien. Sans faire de raccourci, il me semble que c'est la même chose pour le commerce actuel : si, lors de la rencontre physique dans le magasin, le client ne ressent pas une « attirance » envers moi, alors mes e-mails, sms ou lettres ne serviront à rien. Et cette chimie dépend largement, bien sûr, de mon merchandising, de mon concept, de ma signature olfactive, mais à mon sens, elle dépend principalement de la personne qui m'accueille en magasin.

2.1 Définitions

« La technologie nous apprend
à redevenir humains. »
Simon Mainwaring.

Un peu d'histoire, de définition... et de jargon :

« Omni » signifie « tous » en latin, et « canaux » se réfère aux voies de distribution dont un producteur a besoin pour mettre son produit entre les mains du consommateur. Ainsi, « omnicanal » ou *«* omnichannel *»* (en anglais) serait la possibilité d'atteindre le consommateur via tous les canaux possibles.

MultiCanal *(MultiChannel)* :
Dans l'étape initiale de l'apparition du commerce électronique, le client recevait plusieurs offres de la part de la marque, radicalement différentes selon que le client se rendait en magasin ou en ligne. Chaque canal faisait en sorte de maximiser ses bénéfices : le magasin d'un côté, le site Internet de l'autre, le directeur de marketing avec son mailing et le CRM manager avec ses plans de fidélisation. Les messages n'étaient pas personnalisés.

CrossCanal *(CrossChannel)* :
Une coordination entre les canaux commence à voir le jour, mais on voit bien qu'il s'agit de canaux différents. L'expérience n'est pas la même. Le *branding* et les valeurs de marque procurent une certaine harmonie, mais par exemple, les prix et les méthodes de paiement peuvent varier.

OmniCanal (*OmniChannel)* :
Le client est le centre de la stratégie, littéralement ! Pour cette raison, il vit une expérience holistique : une expérience globale de la marque, très cohérente d'un canal à l'autre.
Les promotions et offres dirigées sont totalement personnalisées, et s'appliquent indifféremment à tous les canaux. Nous vous reconnaissons, monsieur le client. Le Marketing Mix est totalement intégré : prix, *branding*, CRM et service client, moyens de

paiement, inventaires et stock, *back-end*, etc. La stratégie omnicanal, dans ce cas, consiste à multiplier les opportunités de vente, en accompagnant le consommateur au cours des étapes du cycle d'achat. Le client peut se sentir à tout moment comme l'enfant de Ronis avec sa baguette sous le bras : unique, reconnu et considéré.

2.2 De l'expérience de client à l'Ux

« Les entreprises n'ont pas d'émotions ;
les personnes, oui. »
«There is No B2B or B2C: It's Human to Human: #H2H.»
Bryan Kramer

Les exemples de magasins qui s'appuient sur la technologie pour émerveiller le client en magasin sont abondants. C'est le « phygital » : le magasin phygital est à la fois physique et digital. Il offre une expérience physique qui s'appuie sur la technologie. C'est le magasin augmenté. Avec peut-être moins d'articles présents et plus d'articles disponibles, parce que si la taille n'est pas disponible, on la demande via Internet et l'article souhaité est livré au magasin ou directement chez le client. Il existe des exemples très illustratifs qui nous font réfléchir sur le profil de professionnels (on ne sait plus s'il faut encore les appeler « vendeurs ») qui accompagnent le client dans son expérience. En voici cinq :

- SEPHORA ouvre ses *flagships*, New Store Concept, à Nantes, Madrid, Val d'Europe Paris et Barcelone. Il s'agit de feux d'artifices d'expériences sensorielles pour que la cliente teste des produits, bénéficie d'un service expert personnalisé et prenne soin d'elle. Lors de ma visite en tant que client avec ma femme, j'ai pu découvrir, par exemple, la couleur Pantone de ma peau et les fonds de teint qui me correspondent, si un jour l'envie me prenait de me maquiller ! Dans l'espace parapharmacie, ma femme a bénéficié d'une analyse de peau avec des critères aussi précis que le degré d'hydratation, de pigmentation ou de souplesse, grâce à un test réalisé sur un autre appareil et avec une autre conseillère. La visite se déroule dans une atmosphère de musique dynamique et un environnement visuel très soigné, avec les couleurs caractéristiques de la marque : rouge, noir et blanc. Dans les deux cas, les produits recommandés arrivent directement dans le panier que la conseillère tient dans ses mains. Au Beauty Bar, des Ipads proposent des applications avec lesquels la cliente peut interagir, seule ou avec l'aide d'une conseillère. La cliente peut bénéficier sur ces Ipads du Beauty Bar, d'un *Look book* (avec des vidéos pour s'inspirer) ; d'une application *Virtual artist*, qui permet de se prendre en photo avant et après avoir testé un maquillage, et même de partager la photo sur la communauté Sephora, de se l'envoyer par email ou de la partager avec ses amies. Le *Color profile* permet de trouver le produit idéal. Toutes ces applications interagissent pendant que la cliente est assise ; nous savons bien qu'un client assis est plus attentif et consomme plus et mieux. Ah, l'escalier qui mène au deuxième étage est un piano musical, et un Sushi

Beauty Bar fait constamment défiler des coffrets beauté : un festival d'expériences ! Nous avons eu la chance d'accompagner les équipes lors d'un coaching préalable au lancement, et j'ai été fier de constater, lors de ma visite, leur énergie, leur disponibilité et leur envie de rendre service.

- CLUBMED : Internet semblait marquer la fin des agences de voyage, mais le ClubMed offre dans ses agences un service de visite exclusif de ses villages de vacances grâce aux lunettes de réalité virtuelle ; un voyage spectaculaire et exclusif de l'agence, qui donne envie de réserver une semaine de vacances. Les agents offrent une expérience exceptionnelle dans l'agence, et invitent l'utilisateur à prendre le temps d'en profiter, à découvrir les pays exotiques de chaque village, la décoration de chaque chambre, les sensations de tous les sports proposés. Le taux de conversion est directement proportionnel à l'utilisation que l'agent confère à ces lunettes de réalité virtuelle. Et l'indice de vente (ou UPT) et le prix moyen explose également (parce que le client potentiel perçoit immédiatement les avantages des chambres au prix plus élevé).

- REBECCA MINKOFF : Dans cette boutique de mode, à Soho, à New York, la cliente peut commander sa boisson préférée via un écran tactile, en échange de son numéro de téléphone. Un sms la prévient que sa boisson est prête. Le *Look book* géant du mur tactile lui permet d'ajouter à son panier les vêtements qu'elle souhaite essayer. Une fois dans la cabine d'essayage, si elle a besoin d'une autre taille, la cliente ne doit pas sortir à moitié nue pour appeler la vendeuse. Il lui suffit de cliquer sur l'option « taille M » sur le mur tactile, et le vêtement lui sera remis par la conseillère. De fait, la cliente peut visualiser d'autres produits sur sa silhouette, à partir de ses mensurations. Elle peut même envoyer la photo virtuelle à ses amies avant de se décider. Nous sommes à l'ère du « phygital », une méthode digitale optimisée dans un magasin physique. Les aspects positifs pour la conseillère de mode sont l'aspect pratique, la rapidité et le processus de vente suggestif. Vivre l'expérience d'achat accompagné d'émotions et de surprises positives.

- TAPE A L'ŒIL : Située près de Lille, l'enseigne de mode pour enfants offre le système TAO Connect. Si l'article souhaité n'est pas disponible en magasin, il est commandé sur le kiosque puis arrive propulsé par un réseau de tuyaux transparents à air comprimé... Au milieu du magasin, comme une boule de flipper géante. Spectacle assuré pour les petits et les grands. La collègue, dans la réserve à l'étage supérieur, est chargée de préparer rapidement la commande, et la vendeuse, en bas, a pour rôle de gérer la partie émotionnelle du show. L'émerveillement, l'émotion et la surprise sont au rendez-vous.

- UNDIZ : C'est le même cas à Toulouse. Le magasin Undiz, de seulement 45 m^2, est surnommée « La Undiz Machine ». Sa superficie de stock est trois fois supérieure à celle du magasin. Les kiosques numériques intuitifs permettent aux clientes de réaliser leur commande de lingerie en quelques minutes. Il ne s'agit plus du panier à commissions, mais de la capsule à commissions. La vendeuse, dans ce cas, joue un rôle de conseillère. La souplesse logistique est la clé du succès.

Ces initiatives de phygital permettent de créer une expérience d'utilisateur encore plus surprenante en magasin qu'en ligne, si le personnel vibre réellement avec l'innovation. Le facteur humain deviendra peut-être le véritable luxe dans le magasin du futur.

Anne-Marie, une bonne amie, une femme urbaine de 29 ans, était dans un magasin de vêtement, et prenait une chemise en photo pour l'envoyer à sa mère et lui demander son avis avant de l'acheter. Une vendeuse s'approcha en lui disant qu' « il est interdit de prendre les vêtements en photo ». Encore une réaction du XX^{e} siècle. De nos jours, l'acte d'achat est devenu un acte social, et Anne-Marie veut faire profiter sa mère ou ses amies de ce moment. De fait, de nombreuses applications facilitent le processus de prendre des photos pour demander des conseils à son réseau de contacts *on line on time* : « Prends-toi en photo dans la cabine d'essayage ! ».

Mais dans la cabine d'essayage, est-ce que je suis mise en valeur pour me prendre en photo et partager celle-ci ? Dans une chaîne d'opticiens bien connue, lors de l'essayage d'une première paire de lunettes, ma peau m'a semblé pâle et grisâtre dans le miroir. Un magasin d'optique devrait prendre soin de la qualité et de l'esthétique de la lumière pour que le client se sente mis en valeur et ait envie de partager ses photos lors du processus d'achat. C'est le premier pas de la réputation virale.

L'expérience d'achat ou expérience d'utilisateur (Ux) implique également qu'un processus d'achat démarré chez soi ne s'interrompe pas en magasin. Ainsi, certaines chaînes ont installé le wifi dans tous leurs magasins, pour permettre au client, s'il a passé du temps à présélectionner ses produits en ligne, par exemple dans le secteur de l'électronique, de ne pas perdre de temps.

Cette expérience de client ou d'utilisateur (Ux) peut également être collaborative. Le site Internet de l'enseigne permet même aux clients de partager leurs expériences. Ainsi, chez Darty, si un client souhaite acheter un lave-vaisselle silencieux car sa cuisine est ouverte sur le salon, il peut envoyer un message sur le forum et demander à un autre client qui a acheté le même appareil ce qu'il pense de son volume sonore réel.

2.3 Le rôle central du magasin physique dans la stratégie omnicanale

« De tous les sens,
l'œil est le plus superficiel ;
l'oreille, le plus orgueilleux ;
l'odorat, le plus voluptueux ;
le goût, le plus superstitieux et le plus inconstant ;
le toucher, le plus profond ;
Denis Diderot

Et pour quelle raison Internet ne réussira-t-il jamais à surpasser l'expérience client du magasin ? Eh bien, pour une raison très simple : *des cinq sens, lesquels sont-ils sollicités dans l'expérience en ligne ? Seulement deux !* Des cinq sens qui stimulent et caractérisent le fleuriste, la boutique de mode, de parfumerie ou de thé, la boulangerie

ou le magasin de cuisines, seulement deux sont impliqués dans l'expérience en ligne : l'image et le son. L'expérience Internet ou smartphone est exclusivement audiovisuelle. En effet, Internet n'a pas d'odeur, de toucher ni de goût... pas encore, en tout cas ! Alors :

- Internet ne dégagera jamais l'arôme d'un bouquet de fleurs chez un fleuriste, ni la sensation d'une fleuriste disposant des feuilles de dattier du Mékong pour le personnaliser à mon goût, moi le client, avant de me le remettre.
- Internet ne produira jamais sur la main de la cliente cette sensation si douce et hydratante d'une crème pour les mains aux principes actifs d'huile de rose musquée, appliquée par une conseillère beauté.
- Internet ne pourra jamais apporter cette sensation délicieuse d'un magasin de thé sur fond de musique japonaise, m'invitant à respirer l'odeur des thés en vrac.
- Internet ne transmettra jamais la confiance et la fermeté du vendeur lorsqu'il nous serre la main, à moi et à mon épouse, quand nous rentrons dans un magasin de cuisines.
- Internet ne recréera jamais la danse pour les cinq sens de l'expérience dans une boulangerie artisanale... en particulier chez la boulangère de mon village.
- Internet ne transmettra jamais cette sensation si puissante du temps qui suspend son vol lorsqu'un homme amoureux se rend dans un magasin Hermès pour choisir un carré de soie pour la femme de sa vie.
- Internet, s'il nous permet de commander nos capsules Nespresso, ne remplace pas l'expérience en magasin, tellement remarquable, parce qu'elle inclut la dégustation, la découverte, la personnalisation, au point de se rappeler l'historique des choix précédents. Vivre l'expérience de marque.

Bien sûr, cet avantage stratégique du commerce physique implique un grand soin apporté à la chorégraphie sensorielle en magasin. Les signatures olfactives nous permettent d'associer les marques des magasins à une odeur reconnaissable. Un exemple surprenant nous est apporté par les boutiques de mode El Ganso, qui génèrent une grande expérience d'achat très singulière et reconnaissable (bien qu'à mon goût, elles abusent un peu de l'intensité de l'odeur). El Ganso offre une cohérence harmonieuse entre le style de vêtements *vintage* britannique avec une touche de nostalgie (au moins pour ma génération), le parfum qui imprègne les vêtements pendant des semaines, et la personnalité des vendeurs. J'avoue que je suis fan ! Mes dernières baskets n'étaient pas disponibles dans ma taille le jour de ma visite, alors je les ai reçues à domicile sans frais supplémentaires. Abordons maintenant le défi *omnichannel* autour du magasin physique et pas en substitution.

Mon lecteur aimerait-il, avant d'acheter sa prochaine salle de bain, tester la qualité de la douche avec ses accessoires spécialisés, la pression de l'eau sur son corps, la répartition de l'eau par les différents pommeaux ? Chez PIRCH, un retailer spécialisé en cuisines, salles de bains et outdoor fondé en 2009 aux États-Unis, invite ses clients à le faire. Ces magasins sont en réalité des show-rooms où le client peut vivre l'expérience du produit. Les « vendeurs » sont des conseillers qui recueillent les impressions de leurs clients après leur douche, ou des chefs experts qui utilisent la cuisine et impliquent le

client dans la réalisation d'une recette. Le client vit « dans sa chair » l'expérience de la douche, de la cuisine.

Lorsque cette expérience devient tellement spéciale et tellement experte, avec des conseils ultra-personnalisés, alors d'autres variables du retail Marketing mix (comme l'immédiateté) perdent de l'importance. Ainsi, Bonobos, un retailer issu originellement de l'e-commerce pure player, a développé une chaîne de mode pour hommes aux États-Unis. Il réinvente le concept de shopping, en encourageant la prise de rendez-vous. Cette idée part du principe que beaucoup de clients n'aiment pas la foule, attendre qu'on s'occupe d'eux ni faire la queue. Et nous sommes également nombreux à ne pas aimer porter des sacs. Dans l'e-commerce, les taux de retours sont très élevés. Cela vaut la peine de proposer des magasins où l'on peut essayer avant de passer la commande. Une fois qu'il a choisi son produit, le client le fait envoyer chez lui. Comme il est déjà habitué à faire ses achats en ligne et à attendre la livraison pendant quelques jours, il comprend ce processus. En termes de gestion Retail, ce modèle permet de conserver moins de stock en magasin, un seul article de chaque item, et offre un éventail complet de gamme avec un seul modèle par produit. La compagnie créée en 2007 a été rachetée par Walmart en 2017. Ce modèle d'affaires convertit le vendeur en conseiller client, qui offre à ce dernier des conseils sur la taille, les coloris et les modèles.

2.4 Que pense le client de l'*omnichannel* ?

« La plupart du temps
les gens ne savent pas ce qu'ils veulent
jusqu'à ce que vous le leur montriez. »
Steve Jobs, créateur d'Apple

Que disons-nous de nous lorsque nous achetons des vêtements, des fleurs, des bijoux, de la déco, des livres… ? Pour apporter un début de réponse, référons-nous à une étude de Manhattan Associates avec Ipsos OTX et Google de juin 2016, concernant le marché français. Je cite quelques statistiques importantes à ce sujet :

- 78 % des consommateurs déclarent qu'ils « en savent plus sur le produit que le vendeur en magasin ». Lapidaire ! Il n'y a plus de place pour l'amateurisme avec les caractéristiques, spécifications, compatibilités... Le vendeur doit être un expert et, aux yeux du client, bien souvent, il ne l'est pas.
- Et, cependant, 69 % des consommateurs estiment que « les vendeurs sont importants » ou « assez importants » pour la qualité de leur achat. Malgré la quantité d'informations disponibles, le consommateur reconnaît un besoin d'entrer en relation, qu'on « donne du sens » à son achat, qu'on le réconforte ; en particulier dans le cas des marchés experts, comme la technologie ou la maison.
- On pourrait croire que les plus jeunes, la fameuse « génération Y », n'auraient pas besoin de la moindre interaction en magasin. Bien au contraire ! 87 % des acheteurs

de 18 à 24 ans souhaiteraient « échanger avec le vendeur si l'expérience était personnalisée ».

- Et alors, pour quels motifs les clients se déplacent-t-ils en magasin ? 78 % se déplacent pour voir et toucher les produits, et 56,5 % pour pouvoir emporter les produits chez eux directement. Et vous, comme le dit Steve Jobs, savez-vous montrer vos meilleurs produits ? Ces deux indications sont un défi à la disponibilité de stock en magasin, et aussi au réflexe, parfois pas si spontané, de présenter, montrer et offrir la marchandise. Toucher la texture d'un tissu ou tester une crème hydratante. L'émotion du commerce réside aussi dans l'acte de voir, de toucher et de sentir.
- Enfin, il est intéressant d'observer que 32 % des clients, un tiers, déclarent se rendre tout d'abord en magasin, puis de faire des recherches en ligne et enfin d'acheter en magasin.

Le rapport d'Accenture « Surmonter la disparité digitale : comment les enseignes peuvent améliorer leurs profits et leur compétitivité », de Dan Smythe et Jay Hentschel, complète ces informations :

- Le pourcentage de consommateurs qui utilisent au moins un canal en ligne lors de leurs processus d'achats a augmenté de 78 % en 2010, jusqu'à 88 % en 2015. Les ventes en ligne ont augmenté à un rythme de +20 % à 30 % en 2014.

Cette croissance signifie que les ventes numériques représentent déjà entre 2 % et 5 % des ventes totales, avec des marges parfois réduites en raison de la transparence et de la facilité de comparaison.

C'est clair que, quand nous voyons certains magasins, nous comprenons que le client préfère faire ses achats en ligne : un accueil froid ou inexistant, de la mauvaise volonté, des informations limitées ou nulles sur le produit, le son de la radio locale qui diffuse de la publicité sur la marque concurrente, etc.

2.5 Culture digitale, identité digitale dans l'organisation retail

« Les entreprises qui comprennent le Social Media
sont celles qui disent : "Je vous vois, je vous écoute et vous m'importez".»
Trey Pennington, expert en Social Media.

Lorsque Viviane et moi avons lancé notre entreprise en 2009, plusieurs chaînes de magasins nous disaient : « Je veux que mes employés passent de servir à vendre. » Si ces magasins ont survécu et évolué jusqu'à aujourd'hui, c'est que ce paradigme est désormais surmonté (ou en tout cas je l'espère). Et un nouveau paradigme apparaît. Aujourd'hui, ils nous disent : « Je veux que mon personnel en magasin et leurs managers, utilisent de façon proactive nos outils numériques pour accompagner le client dans son expérience d'achat onmicanal, pour en savoir plus que le client sur le produit et créer ainsi un dialogue d'une haute valeur ajoutée. »

Chez Kodak, j'encourageais les magasins à co-créer avec le client ses photos, ses albums, en remettant au client les clés pour manier l'outil et être autonome dans son utilisation. Dans ce nouvel environnement *omnichannel*, plus que jamais, les vendeurs,

conseillères et commerciaux doivent assumer leur rôle d'excellence numérique, maîtriser les outils numériques. Et pour cela, leurs chefs, les managers (peut-être que mon lecteur est l'un d'entre eux), doivent changer de paradigme et placer ces vendeurs en situation de responsabilité pour gérer leur culture numérique et même leur identité numérique. Les équipes de Sephora ont étés formés pendant plusieurs semaines sur l'utilisation des applications et la chorégraphie correspondante.

Une banque française bien connue s'entête à ne pas fournir d'e-mail à ses conseillers financiers. Ils continuent à demander la confirmation des virements par fax. Mais dans quel monde vivent-ils ? Une autre banque m'oblige à me déplacer pour venir retirer une carte de crédit. L'« Omnichanel » signifie comprendre que si le client se déplace, c'est pour une bonne raison. Je le fais savoir à ma banque et, comme par hasard, ils ne me « dérangent » plus.

Et pour cela, les chaînes retail s'attachent à diagnostiquer le développement numérique de leurs équipes. Et le constat est généralement catégorique. Selon des cabinets de consulting spécialisés, dans le secteur du retail en Espagne en 2016, le degré de numérisation est légèrement inférieur à celui d'autres secteurs professionnels. Si sur le marché, 70 % des employés se considèrent des « professionnels analogiques », cet indicateur augmente jusqu'à 79 % en retail. 16 % d'entre eux sont en processus de numérisation, et seulement 5 % (contre 10 % du marché général) peuvent être considérés comme des *« digital challengers »*, c'est-à-dire des professionnels qui gèrent leur identité numérique, qui s'informent sur des médias numériques et utilisent plusieurs dispositifs numériques dans un contexte de mobilité.

Quelle personne se cache derrière la page Facebook du magasin ? Si je sais que Julien, le chef de la section « gazon » d'une grande chaîne de jardinerie, accueille lui-même le client sur Facebook ou même Whatsapp, je le suivrai, je le chercherai et je l'écouterai. Julien devient alors un leader d'opinion. Cela a supposé que la chaîne décentralise son système de réseaux sociaux, ou permette et même recommande à Julien, pendant ses heures de travail, d'échanger avec des clients sur Internet. Désormais, le commerce en ligne peut conduire à cette excellence, à créer du lien, à émerveiller le client pour qu'il devienne un « client promoteur ». C'est une nouvelle version de l'*intrapreneur,* qu'Ingvar Kamprad a encouragé chez Ikea.

La culture numérique implique également les managers. Je continue à voir des directeurs régionaux qui, lors de leurs visites à des magasins ou de leurs réunions au siège, prennent des notes sur leurs carnets à spirales. Disons qu'ils ne transmettent pas une haute image numérique. C'est tellement pratique de prendre des notes sur une tablette, et tellement convaincant de donner l'exemple ! Je le fais depuis 2012, et je me permets même, trente secondes avant de commencer une réunion, de reprendre les notes de ma dernière réunion avec une personne en particulier, il y a plusieurs mois ou plusieurs années, en utilisant des mots clé.

2.6 11 bonnes raisons de changer de façon de penser

« Rien ne pourra arrêter une idée
dont l'heure est arrivée. »

Victor Hugo

Pour aider à surmonter des freins et préparer les managers et les employés à la réalité omnichannel, je cite douze bonnes raisons d'opérer des changements dans ce sens, en utilisant parfois des dialogues imaginaires avec les éventuels réfractaires.

1. Une bonne nouvelle : Le client omnicanal est *beaucoup plus rentable* (en volume et en valeur) que son prédécesseur dans l'évolution de l'*Homo consumericus*, selon plusieurs études. Parce ce système tient compte de son ubiquité, de sa mobilité et de son nomadisme.

2. Ce n'est pas nécessairement moins cher de servir le client en ligne qu'en magasin, comme on le pensait au départ. Ah, et un petit message adressé à mes amis d'agences web et directeurs de marketing (dans une autre vie, j'ai été l'un d'entre eux !) : j'affirme que « développer un site Internet ou envoyer des offres par e-mail ou par courrier est beaucoup plus simple que de servir des clients en magasin toute la journée, avec toute leur humanité, des centaines de fois par jour ! ».

3. Communiquez plus et mieux avec votre centrale : Dans tous les cas, le défi réside à tout faire bien. Et d'apprendre à communiquer... entre nous, avec la centrale.

- « Je sais que ce point est plus compliqué. Émerveiller un client en magasin, je sais le faire, mais bien m'entendre avec le product manager, la personne chargée de la carte de fidélité, et l'homme triste du contrôle de gestion, qui n'ont jamais été dans un magasin ni senti l'odeur d'un emballage de produit, et encore moins la fatigue d'un inventaire à deux heures du matin avec les yeux qui piquent... Ça c'est plus difficile. »
- « J'avais parié que l'intelligence, y compris l'intelligence émotionnelle, allait rentrer dans les magasins, et qu'elle serait rentable dans l'expérience du client. Mais qu'en plus, cette intelligence doive rentrer dans les centrales, les différents départements ? Ouf… Ça c'est beaucoup plus complexe. »

En effet, il n'y a pas d'omnicanalité sans omnidépartements. La coordination d'actions est encore plus importante compte tenu de l'interdépendance, des points de contact multiples du client (marketing, CRM, magasin…). La transition vers l'omnicanalité doit être une décision stratégique du nº1 de l'entreprise.

4. Le « online » m'apporte de nombreux bénéfices : D'ailleurs, le « on » aide aussi le « off », en magasin, et de plusieurs façons :

- Il facilite au client potentiel rien de moins que :
  - Le localisateur de tous les magasins et leurs horaires.
  - Les promotions et les coupons qui génèrent du trafic.
  - Il incite à adhérer au programme de fidélisation.
- Il fournit au magasin des informations précieuses :
  - Il montre l'inventaire des magasins physiques.
  - Il communique les promotions au magasin physique.
- Le site Internet n'est pas un autre magasin qui fait de la concurrence à vos magasins, c'en est la vitrine.

5. L'omnichannel peut élargir le cadre d'activités du magasin :

- *Le Click & Collect ou Click & Reserve* représente un trafic supplémentaire précieux. Ce client qui vient retirer sa commande Internet ne quitte pas le magasin sans un accessoire supplémentaire. Ah, et n'oubliez pas : l'art de la vente, les 8 C, le fait de compléter, tout cela reste applicable (et si vous l'avez oublié, revenez un moment au chapitre 5 du livre *Retail coaching*, au format papier ou kindle !). Et si le client vient retirer la veste kaki au style militaire qu'il a commandée sur Internet, le moins que vous puissiez faire est de lui proposer la chemise assortie (noire ou kaki) et la ceinture Westpoint ! Un résultat UPT de 3 à la clé ! Et en plus, vous avez eu l'occasion d'humaniser une relation ; d'offrir votre sourire et le timbre de votre voix à un client qui a jusqu'à présent uniquement interagi avec un écran.

- *Les modalités de SFS (Ship From Store)* ou de *BOFS (Buy Online Fulfill in Store)* impliquent une gestion de stock et logistique bien plus large. Pensons aux magasins de fleurs en tant que centres d'envois locaux (SFS et BOFS).

6. Mais le magasin en ligne peut cannibaliser la vente en magasin, n'est-ce pas ? Jusqu'à un certain point, non. Une étude de Deloitte pour Ebay *(L'opportunité omnicanal*) démontre qu'une stratégie omnicanale augmente la facturation du retail, puisque les ventes en ligne complètent celles réalisées dans le magasin physique et ne les cannibalisent pas comme de nombreuse personnes le pensent et le craignent. Un exemple est le marché de la mode pour femme au Royaume-Uni, où 95 % des vents en ligne et via smartphone n'ont pas de répercussions sur les ventes des magasins, et sont complètement additionnelles. (Merci à Mireya Masclans de m'avoir fourni ces données !)

En Espagne, l'e-commerce représente 8 % des ventes retail en 2017 (source : *e-marketer*). En ce qui concerne les particularités selon les pays, le Royaume-Uni occupe une position spéciale, avec 14 %. Cela laisse plus de 80 % du commerce aux magasins physiques, un marché accessible uniquement à ceux qui savent s'adapter.

7. Et mes commissions de vente ? L'entreprise peut décider de réassigner aux vendeurs les commissions sur la vente en ligne. Darty, par exemple, l'a fait dans ses magasins français, sur la base d'un facteur de pondération géographique. Nous avons pu observer, avec beaucoup de nos clients de chaînes de magasins, la présence de systèmes intelligents qui font que les points de vente ressentent la même attirance pour le « on » que pour le « off ».

8. « Ave que vuela, a la cazuela » : (« Oiseau qui vole, dans la casserole », dans le sens de « Tout est bon à prendre »). Ce proverbe d'un entrepreneur du secteur de la mode, Paco Cecilio, voulait dire qu'il ne faisait pas la distinction entre les clients qui se déplacent dans ses cinq magasins et ceux qui consultent son site Internet. Les uns et les autres comptent en tant que clients pour participer à l'expansion de son commerce.

9. Un paradoxe : Il y a dix ans, la fin des commerces physiques était annoncée, et de nos jours, ce sont ces mêmes *pure players* qui forcent les magasins à se professionnaliser et à segmenter leur clientèle ; avec leurs puissants algorithmes (Amazon est clairement le

pionnier dans ces innovations), ils peuvent segmenter l'offre en fonction des goûts, des préférences et de l'historique d'achat.

Un vendeur déprimé ou à la formation douteuse, compte-t-il sur une possibilité de succès dans cette compétition ? Noooon… et même pas ma boulangère. Et c'est très bien que cela soit ainsi. La technologie joue un rôle de stimulant (ou directement de pression) sur les magasins pour améliorer le service de façon drastique. Et les clients en sont re-con-nais-sants ! Merci. Et si vous ne jouez pas le jeu, nous vous punissons par notre volatilité de plus en plus exacerbée, et par nos commentaires sur votre page Facebook !

10. « Ce n'est pas juste ! Certains ont dix ou quinze ans d'avance sur nous, juste avec un magasin en ligne ! »

- Comment faire face aux *pure players* alors qu'ils ont été créés dans ce but ? Comment lutter contre Amazon ?
- « Bien sûr, les *pure players* ! ». Et vous pensez qu'ils n'aimeraient pas avoir pignon sur rue, des magasins en briques et en ciment, comme ils disent ? Brick&Mortar. Amazon est déjà en train d'ouvrir des points de vente en ville. Il a racheté les supermarchés Whole Foods pour 13,7 milliards de dollars.

Désormais, les chaînes les plus modernes reconnaissent leur client en tant que personne informée, intelligente, autonome et également désireuse de recevoir une considération personnelle et un service personnalisé.

11. L'e-commerce est également utile en tant que test pour de nouveaux marchés. C'est le cas de Decathlon en Australie : pendant quelques premières années, le site Internet permettait aux clients de faire des achats en ligne afin de tester leur satisfaction.

L'omnicanalité, ami vendeur en magasin, vous incite à commencer à mieux soigner votre travail et à émerveiller votre client : servir le client comme un dieu, comme Dieu soi-même. Le cas échéant, il vous enverra un commentaire sur Facebook, et vous vous rendrez vite compte du pouvoir de l'omnicanalité !

C'est l'avènement de l'omnicanalité : une occasion formidable de dignifier le commerce, de générer un progrès quantique dans le service client de votre magasin, pour vous décider une fois pour toutes à travailler en collaboration avec les « geeks » de la centrale, et si vous avez oublié le nom de la cliente qui vient dans votre magasin tous les mois avec ses deux filles pour voir ce que vous avez en magasin, il vous suffit de la chercher dans le système, et vous pourrez la saluez alors par son nom… « Bonjour, madame Martin. Quelle joie de vous recevoir ! Comment allez-vous ? ».

2.7 Whatsapp et le commerce indépendant

« Le monde passe du ou au et ;
du offline OU online

à l'offline ET online. »
Andy Stalman

Un couple de personnes âgées tenait un point de vente de sandwiches. Leur commerce avait vieilli avec eux. Le principal actif qui leur restait était la situation géographique du lieu, au croisement de 3 collèges. Lorsque la cloche de l'heure du repas de midi sonnait, les enfants et les adolescents faisaient la queue pour y demander le sandwich de leur choix. Pendant ce laps de temps, les deux commerçants faisaient ce qu'ils pouvaient pour satisfaire les demandes. Ils produisaient peut-être de 15 à 20 sandwiches en 20 minutes. Et cela représentait leurs principales ressources de la journée. Un jour, un adolescent leur a proposé :

- Pourquoi ne pas créer un groupe Whatsapp ? Comme ça, pendant la matinée, je demande aux autres élèves de passer leur commande et nous venons prendre les sandwiches à midi. Cela vous laisserait le temps de les préparer à l'avance.

Le couple, peu enclin à la technologie, accepta. Quelques jours plus tard, ils constatèrent qu'ils pouvaient confectionner jusqu'à 120 sandwiches par jour. L'heure de pointe devint un moment de paiement et de collecte des sandwiches. Tout cela grâce à une simple application de la technologie.

Le commerce indépendant dispose d'une opportunité unique. Les réseaux sociaux leur donnent de la visibilité. Ils cultivent également leur proximité naturelle: les petits commerces locaux, stimulés par les réseaux sociaux de proximité.

Une pharmacie de mon quartier a constitué un groupe Whatsapp avec ses clients les plus fidèles. Une fois par semaine, elle envoie à ses meilleurs clients un lien vers un article sur la santé ou les soins personnels. Par exemple, un message annonçait : « Le froid arrive, n'oubliez pas de prendre des vitamines. Vous trouverez ci-joint un article sur les bénéfices de la vitamine C. Si vous présentez ce message à la pharmacie, vous bénéficierez d'une remise de 10 % sur nos comprimés de vitamine C ». Cette méthode est aussi simple qu'efficace ; parce que le ton n'est pas seulement commercial mais informatif et, dans ce cas, les clients adhèrent au message et suivent les recommandations proposées. Cette pharmacie dispose de 850 inscrits, tous habitant dans un rayon de 5 km, et consitués de femmes à 70 %. Cela me semble la meilleure tactique omnichannel imaginable.

Il est surprenant de constater que, loin de leur enlever des clients, la technologie peut dynamiser la base de clients et la fréquence des visites dans les commerces indépendants. Lors de congrès dans le domaine du commerce familial, nous nous faisons précisément ces réflexions : Comment renforcer le magasin grâce à l'utilisation des réseaux sociaux ?

Et, dans le cas d'une chaîne multinationale, est-il possible qu'un responsable de magasin organise un groupe WhatsApp avec ses clients ? Jusqu'à présent, les chaînes se sont montrées frileuses sur cette possibilité ; pour des raisons de sécurité et de contrôle, disent-ils. Excepté les plus innovantes.

Les trois neurones du retail

« J'ai décidé d'être heureux, parce que c'est bon pour la santé ».
Voltaire

Mais le vendeur ou la personne qui sert a-t-il autant de pouvoir sur le client ? Eh bien oui. Lors des dernières années, des découvertes fabuleuses sur le cerveau ont été réalisées. Jusqu'alors, elles n'étaient que des intuitions, mais elles ont été démontrées. Avec les progrès de l'imagerie médicale, les IRM (imagerie par résonance magnétique), et grâce à des scientifiques comme le professeur Rizzolatti en 1996, le fonctionnement du cerveau a été précisé, et la neuroscience et la neuropsychologie ont été largement enrichies. J'apporte ici trois enseignements qui me semblent importants pour notre activité dans des chaînes de magasins ; l'essentiel de ce que j'ai compris sur ces progrès jusqu'à présent. Ce sont les trois neurones du retail, et ils nous obligent à nous rendre compte que nous avons un pouvoir illimité sur les autres et, en premier lieu, sur nous-mêmes.

8.1.1. Neurones miroirs :

« Vous obtenez le meilleur des autres lorsque vous donnez le meilleur de vous-même ».
Harry Firestone, fondateur de la compagnie de pneus Firestone.

Si vous baillez, vous faites bailler les autres personnes autour de vous, n'est-ce pas ? Si vous faites la tête, il y a des chances que les autres fassent comme vous. Et si vous souriez, tous souriront autour de vous. Cela va encore plus loin : si nous nous soumettons à un scanner du cerveau, les zones activées par celui-ci lorsque nous sourions seraient également activées dans le cerveau d'une autre personne. Voici la leçon numéro un, le neurone numéro un du commerce : la boulangère est responsable non seulement de son sourire, mais aussi du sourire de ses clients, de son quartier, de sa ville. Même si elle a 380 clients par jour, même s'il y a des files d'attente dignes d'un dimanche après la messe de midi, la boulangère garde son sourire et répand sa bonne humeur autour d'elle.

Et si l'humeur d'un commerçant avait des effets contagieux dans son quartier ou dans sa ville ? Chaque commerçant (et chaque vendeur) est responsable de créer suffisamment de bonne humeur et d'énergie pour provoquer une augmentation dans les ventes. Notre cerveau est neurosocial. L'état d'esprit d'un quartier, d'une ville ou d'un pays ne dépend pas du président du pays ou du présentateur de la météo, mais de l'état d'esprit de nous tous, à commencer par nos commerçants !

Impact sur les magasins :

Si vous pensez à des magasins avec un grand volume de clients, comme les maisons de la presse Relay, dont le temps moyen de transaction des clients est de 20 secondes), pensez-vous que ce sourire contagieux a un effet sur l'indice de vente et la facturation ? Eh bien oui, et nous l'avons démontré : jusqu'à 30 % de ventes supplémentaires…

8.1.2. Réseaux de neurones

Si je crois que je vais réussir, j'ai raison. Si je crois que je vais échouer, j'ai également raison. Je deviens ce que je pense ! Et je peux cultiver une pensée nouvelle. C'est la base de la psychologie positive.

Le sport nous offre de nombreux exemples. Pensons à ce 15 février 2014, lorsque Renaud Lavillenie, athlète français de saut à la perche, préparait à Donetsk son assaut du record du monde, qui était resté pendant 21 ans aux mains de Sergueï Bubka. Pensez-vous qu'il se disait à lui-même : « Et si j'échoue ? Mince alors, cette barre est bien trop haute ! » ? Non ! Notre champion s'est concentré et a visualisé son saut, son impulsion, le passage de son corps au-dessus de la barre… Cette visualisation a envoyé des informations nerveuses à chaque membre de son corps : les pieds, les jambes, les mains… et, conjointement avec les essais et les entraînements successifs, elle a généré des automatismes, des compétences inconscientes. De fait, Renaud, après son saut, a déclaré qu'il « ne se souvenait de rien » : il était en train d'exécuter ses automatismes.

Retournons un peu en arrière : lors des semaines et des mois préalables à un grand événement sportif, l'athlète de haut niveau imagine, dans des conditions de relaxation, la médaille d'or à son cou, l'hymne de son pays… Il construit des ancrages émotionnels. C'est la dynamique mentale de la visualisation positive. Cela crée des connexions neurologiques (ou nerveuses, ce qui revient au même) entre les neurones, et ce câblage se met en marche pour le saut qui lui fera gagner le jour J. Les réseaux neuronaux nous projettent vers le succès ; c'est la « préparation biologique au succès ». Les choses n'arrivent pas par hasard : elles se passent tel que nous les visualisons. Pour cette raison, nous pouvons développer un nouveau concept, plus positif. Cela a été le défi de la psychologie positive lors des 20 dernières années : je deviens ce que je pense. Si je crois que je vais échouer, alors j'ai raison. Si je crois que je vais réussir, j'ai également raison.

Impact sur les magasins : Après plusieurs ventes où les clients ont dit non, je peux observer mes conversations internes et dire : « Celle-là aura-t-elle du succès ? » ou « Si un gérant de magasin, lors du briefing du 28 du mois, avec de faibles possibilités d'atteindre ses objectifs, s'adresse à ses équipes, le seul fait de croire que c'est possible fait déjà partie du succès ».

Nous pouvons cultiver une nouvelle pensée en faisant en sorte d'éliminer les barrières du succès et en assurant avec le client un contexte d'intention positive, pour mettre en pratique l'intuition, l'improvisation et même la chance. Commerçant indépendant ou marque internationale : Avez-vous une perspective large en dehors de votre zone de confort pour aider toutes les personnes de votre équipe à s'aligner et à donner le meilleur d'eux-mêmes, même lors de moments difficiles ?

8.1.3. Neuroplasticité

Les chauffeurs de taxi de Londres doivent apprendre 30 000 noms de rues pour obtenir leur licence. On a découvert que, par conséquent, ils possèdent une partie du cerveau, l'hippocampe (région importante pour la mémoire spatiale) beaucoup plus développée que la moyenne. Les personnes bilingues ou trilingues ont renforcé la circonvolution angulaire gauche de leur cerveau. Et mon lecteur, qui travaille dans le secteur du retail, dispose probablement de connexions privilégiées que d'autres personnes n'ont pas. Lorsque vous lisez ce livre et que vous créez votre propre pensée, vos propres résolutions, vous reliez des neurones entre eux, développant ainsi un nouveau câblage neuronal. Nous continuons à développer de nouvelles zones : c'est la neuroplasticité.

J'ai déjà indiqué que j'ai connu de nombreuses personnes qui ne se sentent pas à l'aise avec les chiffres. Pensez-vous qu'une femme de 45 ans qui n'a jamais eu de bonnes notes en mathématiques au collège et qui est convaincue qu'elle est nulle avec les chiffres, est capable de s'améliorer ? Pensez-vous qu'une personne qui se définit comme « timide » peut changer ? Si c'est votre cas, comment pouvez-vous convertir votre caractère introverti en une forteresse ? Et surtout, comment pouvez-vous devenir plus extraverti, si c'est ce que vous souhaitez ? Notre expérience des dernières années nous montre que nous pouvons nous améliorer, et de façon drastique, à tout âge et quelle que soit notre condition, si nous le commençons par le vouloir.

Impact sur les magasins :

– À quel moment une vendeuse décide-t-elle d'améliorer son accueil ?

– À quel moment décide-t-elle d'améliorer sa façon de poser des questions ouvertes ?

– À quel moment le directeur d'une chaîne décide-t-il de se former pour lancer la transformation numérique de son organisation ?

Les trois neurones du retail sont les neurones miroirs, qui diffusent une émotion ; les réseaux de neurones, qui nous aident à nous préparer mentalement pour le succès ; et la neuroplasticité, qui permet au cerveau de se développer, comme un muscle dans la salle de gym.

8.1 Les huit intelligences du vendeur

« Si un homme est appelé à être balayeur,
il devrait balayer les rues comme Michel-Ange peignait un tableau,
comme Beethoven composait de la musique, ou comme Shakespeare écrivait des poèmes.
Il devrait balayer les rues tellement bien que
tous les anges du ciel et de la terre s'arrêterait pour dire :
"Ici vécut un grand balayeur qui a bien fait son travail". »

De plus, le métier de vendeur au service du public requiert beaucoup d'intelligence, et des intelligences différentes. Parfois, il s'agit de métiers peu valorisés socialement (« Je n'ai pas fait d'études et je suis devenu vendeur »). Je crois qu'un vendeur fait preuve d'intelligence de plusieurs sortes. Analysons ce cas d'école :

Dimanche, 11h15, lac de La Casa Del Campo – Bar El Urogallo, Madrid, Espagne.

Je viens de courir pendant deux heures lors de ma course dominicale avec les autres membres du club. Lors des derniers kilomètres, parfois les plus difficiles, je me motive en pensant au petit-déjeuner qui nous attend au bar El Urogallo, une institution à Madrid. Nous y parvenons enfin et nous ne sommes pas les seuls : le comptoir est plein de sportifs. Il y a jusqu'à 20 personnes bien décidées à reprendre des forces, et vite ! Il y a aussi Marcelo, « le Messi du café au lait », « le Cristiano Ronaldo du pain à la tomate ».

Un client crie : « Un café au lait tiède et des tartines à la confiture », et un autre : « Un jus d'orange et un croissant », et encore un autre : « Une bière et une part d'omelette aux pommes de terre avec un verre d'eau du robinet, s'il vous plaît ».

Près de la machine à jus de fruits, Marcelo dit une seule fois à son collègue : « Café au lait ». Le collègue l'écoute et, dans le tourbillon du comptoir, en quelques instants, votre commande arrive, et elle est correcte ! Pourquoi Marcelo et ses collègues, dans cette bulle du commerce, sont-ils de véritables champions, avec des capacités exceptionnelles ?

Ils sont la preuve vivante de la beauté du commerce, le summum du vendeur en point de vente, avec un usage optimum de leurs huit intelligences. J'utiliserai le modèle des huit intelligences de Howard Gardner pour montrer comment un serveur, qui peut être assimilé à un vendeur en magasin, possède certains dons intellectuels :

- **Intelligence logique :** 10 minutes après avoir servi une commande, Marcelo se souvient de la commande de chacun et est capable de calculer de tête le montant de la note, en plus du TPV. Il possède une mémoire exacte et numérique. Le bon vendeur, le barman, maîtrise les chiffres.
- **Intelligence linguistique :** Son langage est précis et même codifié, entre serveurs. Il parle une seule fois, il est très efficace. Sa voix domine le bruit ambiant.
- **Intelligence corporelle :** Le commerce se vit debout. C'est un défi physique et sportif. Marcelo montre un rythme biologique très élevé, au moins au même niveau que celui de mes collègues coureurs. Marcelo ne penche pas ses épaules en avant comme on le voit dans de nombreux commerces, il ne soupire pas, il dégage de l'énergie positive. De plus, il va au même rythme que ses collègues ; ils vibrent tous à la même vitesse et dans la bonne humeur, comme s'il s'agissait d'un orchestre, à un rythme accéléré.
- **Intelligence musicale :** Marcelo dispose d'une ouïe précise et aiguë. Il reconnaît 20 timbres de voix différents et connecte en quelques secondes, de façon concentrée, avec une personne pour comprendre sa commande et transmettre sa présence et son énergie. Le commerce a besoin de personnes douées et entraînées pour l'écoute.
- **Intelligence spatiale :** Trois personnes sont recluses sur 3 ou 4 m² derrière le comptoir, mais elles optimisent toute la hauteur de l'espace avec des ustensiles (des tasses sont placées sur des étagères à 1,80 m). Marcelo se déplace dans un espace tridimensionnel et domine celui-ci à la perfection, alors que cela donnerait le vertige à d'autres personnes.
- **Intelligence naturaliste :** Cette intelligence est caractéristique des personnes qui reconnaissent et distinguent des plantes et des animaux à la campagne. Parmi la « faune du comptoir », Marcelo est capable de distinguer parmi 20 personnes inconnues, d'apporter un service personnalisé et de reconnaître des clients habituels.
- **Intelligence interpersonnelle :** Sa bonne humeur communicative l'aide à gérer son énergie. Même entre deux cafés au lait, Marcelo est capable d'échanger un regard bleu avec un client pour lui raconter une blague ou lancer une phrase intéressante. Il transmet sa joie d'être « ici et maintenant ».
- **Intelligence intrapersonnelle :** C'est la conscience de soi, la capacité de réflexion envers soi-même. Dans le cas de Marcelo, il convient de souligner son estime de soi, caractéristique de sa forte intelligence intrapersonnelle. Nous observons également que Marcelo est concentré sur ce qu'il fait. Il est super concentré. À moment donné, une amie-cliente est entrée et lui a dit bonjour : il lui a répondu en deux secondes puis est retourné à ses activités.

Marcelo donne le meilleur de ses possibilités cognitives, kinesthésiques, émotionnelles et intellectuelles pour servir des cafés au lait. De plus, il porte l'uniforme traditionnel. Nous voulons parfois réinventer, innover, et il peut être intéressant de s'en tenir à la tradition. Marcelo porte l'uniforme traditionnel de serveur, avec un badge métallique où son nom est inscrit. Tout un personnage. Chapeau, Monsieur Marcelo !

J’ai souhaité rentrer dans l’analyse détaillée des huit intelligences d’un serveur, qui est un genre de vendeur en magasin, pour mettre en valeur les processus intellectuels que cela implique. La prochaine fois que quelqu’un dévalorisera ouvertement l’activité dans les points de vente devant vous, invitez-le à prendre un café au lait et des tartines grillées à la tomate chez Marcelo.