

ZARA

LA CONDUITE DU CHANGEMENT



YACINE MAHIEDDINE, SAPHIA BENGUESMI & DIAMOND LOLLIA

É R I A I M M O S

INTRODUCTION	01
PRÉSENTATION DE ZARA	02-03
LA CONDUITE DE CHANGEMENT	04-08
SWOT ET PESTEL	09-11
CARTOGRAPHIE	12-14
<i>Cartographie des changements</i>	12-14
<i>Cartographie des risques</i>	14-15
L'ÉVALUATION DES RÉSISTANCES	16-20
<i>Questionnaire</i>	16-17
<i>Sélection groupe d'expert</i>	17
<i>Interprétation</i>	18
<i>KPI</i>	19-20
PLAN D'ACTION	21-22
COMMUNICATION	23-32
<i>Communication</i>	23
<i>Kit de communication</i>	24
<i>Les canaux de communication</i>	25-29
<i>Plan de communication</i>	31-32
PLAN DE FORMATION	33-35
<i>Périmètre et stratégie de formation</i>	33
<i>Modules de formations</i>	33
<i>cahier des charges des modules</i>	34
<i>structuration</i>	35
FEUILLE DE ROUTE DU CHANGEMENT	36-39
PLAN DE FORMATION DÉTAILLÉ	40
STRUCTURATION TYPE D'UNE JOURNÉE DE FORMATION	41
MODÈLE JOHN KOTTER	42-43
PLAN DE FORMATION ACTEURS INTERNE	44-48
SUIVI-POST FORMATION	49-50
PLANNIFICATION DES FORMATIONS	51
CAHIER DES CHARGES DES MODULES	52
ANALYSE DES PERFORMANCES	55-56
CONCLUSION	57
WEBOGRAPHIE	58

INTRODUCTION

Dans un contexte où les tendances du marché et les attentes des consommateurs évoluent sans cesse, les entreprises se trouvent constamment confrontées au défi de s'adapter pour rester pertinentes. C'est dans cette optique que Zara, une marque emblématique de l'industrie de la mode, se lance dans un projet ambitieux de transformation visant à repenser l'expérience client au sein de ses magasins.

Nous vous invitons à voir de plus près les coulisses de ce projet innovant chez Zara. Nous vous proposons de voir les différentes étapes de cette initiative de changement, afin de comprendre les défis auxquels l'entreprise est confrontée, les objectifs qu'elle cherche à atteindre et les solutions qu'elle déploie pour y parvenir.

En adoptant une approche à la fois analytique et pratique, ce rapport mettra en lumière les principaux enjeux de cette transformation, tout en offrant un aperçu des stratégies mises en place pour y faire face. De la phase d'identification des besoins à la mise en œuvre des actions concrètes, nous vous invitons à découvrir les différents aspects de ce projet fascinant.

Présentation ZARA

Zara, maison mère du groupe INDITEX, fut fondée en 1975 par Amancio Ortega Gaona et Rosalia Mera en Espagne, elle s'est imposée comme une référence mondiale dans le prêt-à-porter. Appartenant au groupe INDITEX, qui concerne également des marques telles que Pull and Bear, Stradivarius ou encore Bershka. Cependant, Zara se distingue par son modèle d'affaires unique et ses stratégies. Cette entreprise à but lucrative revendique tout de même ses finalités : sociétales, sociales et environnementales.

À l'origine Zara était centré sur la confection de pyjamas et de robes de chambre au cours de l'an 1963. Par la suite, Zara a ouvert sa première boutique en 1975 à La Corogne.

Puis rapidement, la marque s'est étendue à l'échelle internationale, ouvrant son premier magasin hors d'Espagne à Porto en 1988, suivi de New York en 1989. Aujourd'hui, Zara est implantée dans plus de 63 pays avec plus de 1 878 points de vente à travers le monde.

Zara, avec son chiffre d'affaires international de 23.8 Md€ en 2022, soit 17% de plus qu'en 2021, en 2023 en 9 mois son chiffre d'affaires s'est élevé à 4,1 milliard contre 4,9 milliard en 2022 en France.

Elle propose des vêtements à prix abordables pour hommes, femmes et enfants. La particularité de la société est dû à son style « fast-fashion » à des prix abordables, ainsi qu'à des collections qui se renouvellent tous les deux semaines.



— Présentation Zara

Les métiers chez Zara couvrent un large éventail de secteurs, allant de la création à la distribution, en passant par le design, le marketing, le numérique, la communication, les ressources humaines, la finance, les systèmes d'information, le juridique, la logistique/supply chain, la R &T et la production.

En France, le premier magasin Zara a ouvert ses portes en 1990, et avec 142 magasins, représentant une part de marché de 3,3 % sur le marché français, le marché français représente le deuxième marché le plus important pour la marque espagnole.

Le groupe Inditex, fort de ses 5 815 magasins à travers le monde, ses 165 000 collaborateurs, son chiffre d'affaire de 32,6Md et son bénéfice de plus de 15 Md en 2023.

La stratégie principale et concurrentielle de ZARA, est de proposer très fréquemment des nouvelles collections (approximativement toutes les deux semaines), c'est une manière de s'adapter aux habitudes de consommation, de répondre à tous les besoins de ses consommateurs ou d'en attirer de nouveaux.

Ainsi Zara est réputée pour son approche unique de la mode rapide. Contrairement à d'autres marques, elle est capable de concevoir, produire et distribuer rapidement des collections à la pointe des tendances.

Cela lui permet de répondre rapidement aux changements de goûts des consommateurs, tout en déboursant le minimum concernant le budget de communication et de fidélisation.

La conduite du changement

L'idée du changement

Le changement proposé pour Zara consiste à permettre aux employés d'encaisser les clients à n'importe quel endroit de l'entreprise grâce à un téléphone mobile. Concrètement, cela implique le développement et la mise en œuvre d'une application mobile sécurisée qui permet aux employés d'accéder aux systèmes de point de vente depuis leur téléphone, de traiter les paiements et de fournir des reçus aux clients, tout en étant mobiles dans le magasin.

Explication de l'idée du changement

- Amélioration de l'expérience client : En permettant aux employés d'encaisser les clients à différents endroits du magasin, Zara peut réduire les files d'attente aux caisses traditionnelles, offrir un service plus rapide et plus personnalisé, et améliorer globalement l'expérience client.
- Flexibilité opérationnelle : Cette nouvelle méthode permet une plus grande flexibilité dans la gestion des opérations de vente, car les employés ne sont plus limités aux caisses fixes. Ils peuvent servir les clients là où ils se trouvent dans le magasin, ce qui optimise l'utilisation de l'espace et permet une meilleure circulation des clients.
- Adaptation aux tendances technologiques : En adoptant une technologie moderne telle que les applications mobiles pour le traitement des paiements, Zara démontre son engagement envers l'innovation et sa capacité à s'adapter aux tendances du marché. Cela renforce sa position de leader dans l'industrie de la mode.
- Motivation et engagement des employés : Cette initiative peut stimuler la motivation et l'engagement des employés en leur offrant la possibilité d'interagir avec une technologie moderne et en leur donnant un plus grand contrôle sur leurs tâches quotidiennes. Cela peut également favoriser un sentiment de responsabilité et de fierté dans leur travail.
- Optimisation des ressources : En réduisant les temps d'attente et en améliorant l'efficacité des opérations, cette méthode de paiement mobile peut contribuer à une utilisation plus efficace des ressources humaines et matérielles de Zara, ce qui peut avoir des avantages économiques à long terme.

— La conduite du changement

Changement proposé

PERMETTRE AUX EMPLOYÉS D'ENCAISSER LES CLIENTS À N'IMPORTE QUEL ENDROIT DE L'ENTREPRISE GRÂCE À UN TÉLÉPHONE MOBILE.

- Risques associés :Sécurité des données : Le traitement des paiements via des appareils mobiles peut accroître les risques de violation de la sécurité des données et compromettre la confidentialité des clients. Les données de paiement doivent être protégées de manière rigoureuse pour éviter les fuites ou les piratages.
- Formation insuffisante : Si les employés ne sont pas correctement formés sur l'utilisation de l'application mobile et les protocoles de sécurité associés, cela pourrait entraîner des erreurs de traitement des paiements, des retards et une frustration client.
- Problèmes techniques : Des problèmes techniques tels que des pannes du système de point de vente mobile ou des problèmes de connectivité réseau pourraient perturber les opérations de paiement, entraînant des retards et une insatisfaction client.
- Résistance au changement : Certains employés pourraient être réticents à adopter cette nouvelle méthode de traitement des paiements en raison de leur familiarité avec les systèmes de caisse traditionnels. La résistance au changement pourrait ralentir l'adoption de la nouvelle technologie.

Élaboration du changement

- Développement de l'application mobile : Engager une équipe de développement pour créer une application mobile conviviale et sécurisée permettant aux employés d'encaisser les clients via leur téléphone. L'application doit être compatible avec les systèmes de point de vente existants de Zara.
- Formation et sensibilisation des employés : Organiser des sessions de formation approfondies pour tous les employés sur l'utilisation de l'application mobile, les protocoles de sécurité et les meilleures pratiques de traitement des paiements. Mettre à disposition des ressources de formation en ligne pour un apprentissage continu.

— La conduite du changement

- Investissement dans l'infrastructure technologique : Mettre à niveau l'infrastructure technologique des magasins pour garantir une connectivité réseau fiable et une compatibilité avec l'application mobile. Tester rigoureusement les systèmes pour identifier et résoudre les éventuels problèmes techniques.
- Communication et engagement des employés : Communiquer de manière transparente sur le changement proposé, expliquer ses avantages pour les employés et les clients, et solliciter activement les commentaires et les préoccupations des employés. Impliquer les employés dans le processus de changement pour favoriser l'adhésion et réduire la résistance.
- Test pilote et itération : Lancer un test pilote dans quelques magasins pour évaluer l'efficacité de la nouvelle méthode de traitement des paiements, recueillir les commentaires des employés et des clients, et apporter des ajustements et des améliorations en conséquence avant un déploiement à grande échelle.

Changement pour les collaborateurs

Objectif du changement : Faciliter les interactions avec les clients et améliorer l'efficacité des opérations en permettant aux collaborateurs d'encaisser les clients à n'importe quel endroit de l'entreprise à l'aide d'un téléphone mobile.

Avantages pour les collaborateurs

- Flexibilité accrue : Les collaborateurs auront la possibilité d'effectuer des transactions avec les clients où qu'ils se trouvent dans le magasin, offrant ainsi une plus grande flexibilité dans leurs tâches quotidiennes.
- Meilleure expérience client : En réduisant les files d'attente aux caisses traditionnelles, les collaborateurs peuvent offrir une expérience client améliorée en diminuant les temps d'attente et en fournissant un service plus personnalisé.
- Utilisation de la technologie moderne : L'utilisation d'une application mobile pour les transactions de paiement permet aux collaborateurs de s'engager avec une technologie moderne, stimulant ainsi la motivation et la satisfaction au travail.

— La conduite du changement

- Opportunité d'apprentissage : L'apprentissage de nouvelles compétences liées à l'utilisation de l'application mobile et au traitement des paiements peut offrir aux collaborateurs une opportunité d'enrichir leurs compétences et d'accroître leur employabilité.

Implications pour les collaborateurs

- Formation initiale : Les collaborateurs devront suivre une formation initiale complète sur l'utilisation de l'application mobile et les procédures de traitement des paiements pour garantir une transition en douceur vers la nouvelle méthode de travail.
- Changement des routines de travail : Les collaborateurs devront ajuster leurs routines de travail pour intégrer l'utilisation de l'application mobile dans leurs tâches quotidiennes, ce qui peut nécessiter une période d'adaptation.
- Responsabilité accrue : Avec la capacité d'encaisser les clients à différents endroits du magasin, les collaborateurs seront responsables de gérer les transactions de manière sécurisée



— La conduite du changement

Méthodologie du travail

- Analyse des Besoins : Identification des besoins spécifiques des clients et des employés.
- Développement :Création de l'application mobile par une équipe dédiée.
- Formation : Sessions de formation approfondies pour les employés sur l'utilisation de l'application.
- Test Pilote : Mise en œuvre dans quelques magasins pour évaluer et ajuster le système avant un déploiement global.
- Lancement : Déploiement progressif accompagné d'une campagne de communication interne

Les changements

- Culture d'Entreprise :Adoption d'une approche plus technologique et flexible.
- Routines de Travail : Modification des tâches quotidiennes des employés pour intégrer l'utilisation de l'application mobile.
- Service Client : Amélioration de l'interaction avec les clients grâce à une mobilité accrue des employés.

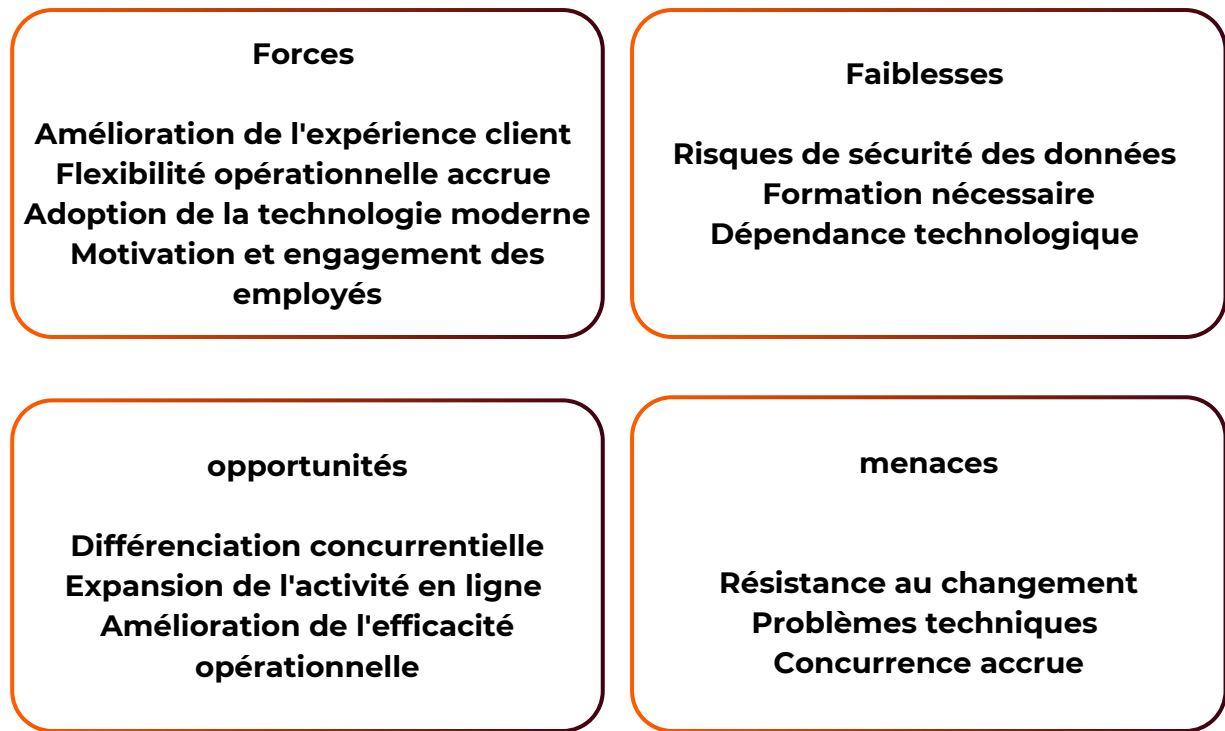
Actions à faire

- Développement de l'Application : Conception d'une application mobile sécurisée pour les paiements.
- Formation des Employés : Organisation de sessions de formation et de sensibilisation.
- Mise à Niveau Technologique : Investissement dans l'infrastructure pour garantir une connectivité fiable.
- Communication Interne : Informer et engager les employés à travers divers canaux de communication.

Organisation du projet

- Chef de Projet : Responsable de la coordination et de la mise en œuvre du projet.
- Équipe de Développement : En charge de la création de l'application.
- Formateurs :Experts en technologies mobiles et en gestion de la sécurité des données.
- Participants : Employés des magasins Zara.

SWOT



Explication du SWOT

FORCES

Amélioration de l'expérience client : En réduisant les files d'attente et en offrant un service plus personnalisé, Zara peut renforcer la satisfaction client et fidéliser sa clientèle.

Flexibilité opérationnelle accrue : Permettre aux employés d'encaisser les clients partout dans le magasin peut optimiser l'utilisation de l'espace et augmenter l'efficacité des opérations.

Adoption de la technologie moderne : L'utilisation d'une application mobile démontre l'engagement de Zara envers l'innovation, renforçant ainsi son image de marque et sa position concurrentielle.

Motivation et engagement des employés : En offrant aux employés la possibilité d'interagir avec une technologie moderne et en leur donnant plus de contrôle sur leurs tâches, Zara peut stimuler la motivation et l'engagement.

Swot

FAIBLESSES

Amélioration de l'expérience client : En réduisant les files d'attente et en offrant un service plus personnalisé, Zara peut renforcer la satisfaction client et fidéliser sa clientèle.

Risques de sécurité des données : Le traitement des paiements via des appareils mobiles pourrait exposer Zara à des risques de sécurité et à des violations de données si les mesures de protection adéquates ne sont pas mises en place.

Formation nécessaire : La transition vers cette nouvelle méthode de travail nécessitera une formation approfondie pour tous les employés, ce qui pourrait entraîner des coûts et des perturbations initiales.

Dépendance technologique : En déployant cette solution technologique, Zara devient dépendante de la fiabilité des systèmes informatiques et de la connectivité réseau.

OPPORTUNITÉS

Différenciation concurrentielle : En offrant une expérience client améliorée grâce à cette nouvelle méthode, Zara peut se démarquer de ses concurrents et attirer de nouveaux clients.

Expansion de l'activité en ligne : La transition vers une approche plus technologique peut également faciliter l'intégration avec les plateformes de commerce électronique, ouvrant ainsi de nouvelles opportunités de croissance.

Amélioration de l'efficacité opérationnelle : En optimisant les processus internes, Zara peut réduire les coûts et augmenter sa rentabilité.

MENACES

Résistance au changement : Certains employés pourraient être réticents à adopter cette nouvelle méthode, ce qui pourrait entraîner une résistance interne et des difficultés lors de la mise en œuvre.

Problèmes techniques : Des pannes du système ou des problèmes de connectivité pourraient perturber les opérations et entraîner une insatisfaction client.

Concurrence accrue : Si d'autres entreprises adoptent également des technologies similaires, cela pourrait réduire l'avantage concurrentiel de Zara s'ils ne parviennent pas à se différencier de manière significative.

PESTEL

POLITIQUE: Zara, étant une marque mondiale, doit se conformer aux réglementations et lois locales de chaque pays dans lequel elle opère. Cela comprend les lois sur l'emploi, les taxes, les tarifs, les lois environnementales, etc.

ÉCONOMIQUE: Les conditions économiques mondiales ont un impact direct sur Zara. Par exemple, en période de récession, les consommateurs peuvent réduire leurs dépenses en vêtements. De plus, les fluctuations des taux de change peuvent également affecter les bénéfices de Zara.

SOCIOCULTUREL: Zara est connue pour sa capacité à répondre rapidement aux tendances changeantes de la mode, ce qui est essentiel dans l'industrie de la mode. Cependant, ils doivent également être conscients des différences culturelles et des préférences des consommateurs dans les différents marchés sur lesquels ils opèrent.

TECHNOLOGIE: Zara a été un pionnier dans l'utilisation de la technologie pour améliorer ses opérations, notamment grâce à l'utilisation de l'IA pour prédire les tendances de la mode. De plus, l'augmentation du commerce électronique a obligé Zara à améliorer sa présence en ligne et à offrir une expérience d'achat en ligne sans faille à ses clients.

ENVIRONNEMENTAL: Il y a une pression croissante sur les marques de mode pour qu'elles soient plus durables et respectueuses de l'environnement. Zara a répondu à cela en lançant sa collection "Join Life", qui utilise des matériaux durables.

LÉGAL: Comme pour l'aspect politique, Zara doit se conformer aux lois et réglementations locales. Cela peut inclure tout, des lois sur l'emploi aux réglementations sur la protection des données.



Cartographie des changements pour ZARA

IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS: Zara, en tant que leader dans le domaine de la mode rapide, est susceptible de subir des changements majeurs dans divers domaines. Ces domaines peuvent inclure la conception de produits, la production, la logistique, le marketing et les ventes.

Ces changements peuvent être identifiés grâce à des ateliers avec les parties prenantes clés, qui peuvent comprendre des membres de l'équipe de direction, des employés de différents départements et même des clients.

EVALUTATION DES CHANGEMENTS : Une fois les changements identifiés, ils peuvent être évalués en fonction de leur moment de réalisation et de leur importance.

Par exemple : un changement dans la stratégie de sourcing pourrait être considéré comme un changement majeur qui aura lieu dans un futur proche. De même, un changement dans la stratégie de marketing pourrait être considéré comme un changement de moindre importance qui aura lieu plus tard.

VISUALISATION DES CHANGEMENTS : Tous les changements identifiés peuvent être visualisés sur une carte en termes d'importance et de temporalité. Cette visualisation aidera à comprendre l'impact des changements sur l'entreprise et à planifier en conséquence.

Par exemple : les changements majeurs qui doivent être réalisés dans un avenir proche peuvent être placés en haut à gauche de la carte, tandis que les changements de moindre importance qui auront lieu plus tard peuvent être placés en bas à droite.

Cartographie des changements pour ZARA

3/ **Créer une vision pour le changement** : Il est essentiel de développer une vision claire et inspirante du futur de l'organisation après le changement. Cette vision doit être articulée de manière à susciter l'enthousiasme et l'engagement des membres de l'organisation, en décrivant de manière convaincante les objectifs à long terme et les avantages du changement.

4/ **Communiquer sur la vision** : Une fois la vision stratégique établie, il est nécessaire de la communiquer de manière cohérente et régulière à tous les membres de l'organisation. Cela implique d'utiliser divers canaux de communication pour assurer une compréhension commune de la direction dans laquelle l'organisation se dirige, ainsi que des rôles et responsabilités de chacun dans la réalisation de la vision.

5/ **Déplacer les obstacles** : Pour permettre le changement, il est crucial d'identifier et de supprimer les obstacles organisationnels qui pourraient entraver sa mise en œuvre. Cela peut inclure des structures hiérarchiques rigides, des politiques obsolètes, des processus inefficaces ou une résistance au changement au sein de l'organisation.

6/ **Créer des gains rapides** : Il est important de planifier et de réaliser des succès tangibles à court terme pour démontrer que le changement est possible et bénéfique. Ces premiers succès renforcent la confiance, le soutien et la motivation des membres de l'organisation, et encouragent la poursuite de l'effort de changement.

7/ **Construire le changement** : Après avoir obtenu des succès initiaux, il est nécessaire de consolider les gains en intégrant les changements dans la culture et les pratiques de l'organisation. Cela crée une base solide pour poursuivre et étendre le processus de changement à d'autres domaines ou départements.

8/ **Ancrer les nouveaux changements dans la culture d'entreprise** : Enfin, pour assurer la durabilité du changement, il est nécessaire de l'ancrer dans la culture d'entreprise en le renforçant à travers des politiques, des pratiques et des comportements organisationnels. Cela garantit que les nouveaux comportements deviennent la norme au sein de l'organisation, ce qui permet de maintenir les progrès réalisés et d'éviter un retour à l'état précédent.

Cartographie des risques

Identification des risques : Les risques pour Zara peuvent provenir de diverses sources. Ces sources peuvent inclure les fluctuations du marché, les changements dans les préférences des consommateurs, les problèmes de chaîne d'approvisionnement, les défis technologiques, etc. Ces risques peuvent être identifiés par des sessions de brainstorming avec les parties prenantes clés.

Évaluation des risques : Chaque risque peut être évalué en termes de probabilité d'occurrence et d'impact sur l'entreprise.

Par exemple ; un risque lié à la chaîne d'approvisionnement peut avoir une probabilité élevée d'occurrence mais un impact moyen sur l'entreprise. De même, un risque lié aux fluctuations du marché peut avoir une faible probabilité d'occurrence mais un impact élevé sur l'entreprise.

Stratégies d'atténuation des risques : Pour chaque risque, des stratégies d'atténuation peuvent être développées.

Par exemple : pour atténuer le risque lié à la chaîne d'approvisionnement, Zara pourrait diversifier ses fournisseurs ou augmenter ses stocks de sécurité. De même, pour atténuer le risque lié aux fluctuations du marché, Zara pourrait développer une stratégie de tarification flexible ou investir dans la recherche de marché.

PROBABILITÉ D'APPARITION

Certaines		Les défis technologiques		
Fort probable	Chaîne d'approvisionnement			
Probable				
Peu probable			fluctuations du marché	les changements dans les préférences des consommateurs
	Peu grave	Grave	Très grave	Fatale

— Carthographie des risques

IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS :

Conception de produits, production, logistique, marketing et ventes.

ÉVALUATION DES CHANGEMENTS :

- Stratégie de sourcing (changement majeur, futur proche).
- Stratégie de marketing (changement de moindre importance, futur éloigné).

VISUALISATION DES CHANGEMENTS :

Carte de visualisation en termes d'importance et de temporalité.

IDENTIFICATION DES RISQUES :

Fluctuations du marché, changements dans les préférences des consommateurs, problèmes de chaîne d'approvisionnement, défis technologiques.

ÉVALUATION DES RISQUES :

- Probabilité d'occurrence et impact sur l'entreprise.

STRATÉGIES D'ATTÉNUATION DES RISQUES :

- Diversification des fournisseurs, augmentation des stocks de sécurité.
- Développement d'une stratégie de tarification flexible, investissement dans la recherche de marché.

L'évaluation des résistances

Ici, nous proposons une méthodologie bien précise afin de permettre à Zara, suite à ce changement, de mieux comprendre et gérer les résistances au changement, facilitant ainsi la mise en place du nouveau système de paiement mobile et améliorant l'acceptation globale du projet par les employés.

1. Proposition de Questionnaire

- POUR VOUS, LE PROJET DE CHANGEMENT EST :

TRÈS IMPORTANT
IMPORTANT
PAS D'ACTUALITÉ
INUTILE

- LES RÉSULTATS DU PROJET DE CHANGEMENT SERONT :

TRÈS UTILES
UTILES
IMPERCEPTIBLES
INUTILES

- LES OBJECTIFS DU PROJET DE CHANGEMENT SONT-ILS :

TRÈS CLAIRS
PEU OPÉRATIONNELS
PEU COMPRÉHENSIBLES
CONTRAIRES AUX VALEURS DE L'ENTREPRISE

- LA MANIÈRE DONT EST GÉRÉ LE PROJET DE CHANGEMENT EST :

TRÈS BIEN ORGANISÉE
ORGANISÉE
PAS ORGANISÉE
DANGEREUSE

— L'évaluation des résistances

- CONSEILLEREZ-VOUS À DES COLLÈGUES DE TOUT FAIRE POUR SOUTENIR LE PROJET :

OUI

OUI AVEC DES RÉSERVES

NON, JE NE DEMANDERAI RIEN

NON, JE DÉCONSEILLERAI LE PROJET

2. Proposition pour la Sélection du Groupe d'Experts

En complément de l'évaluation par questionnaire, il est utile de former un groupe d'experts pour obtenir une évaluation qualitative des résistances au changement. Voici les étapes pour constituer ce groupe et mener l'évaluation :

- Managers : Pour apporter des perspectives sur la gestion et l'impact organisationnel.
- Employés : Pour représenter les points de vue des utilisateurs finaux du nouveau système.
- Représentants Syndicaux : Pour assurer que les préoccupations des employés sont bien représentées.
- Responsables de Projet : Pour fournir des insights sur les objectifs et le progrès du projet.

3. Interprétation Possible des Résultats

- **Proactifs**

Si les employés sont favorables au changement, cela signifie qu'il existe un groupe de soutien significatif qui voit les avantages du nouveau système de paiement mobile et est prêt à en faire la promotion. Cependant, il est crucial d'amplifier ce soutien en fournissant davantage d'informations sur les bénéfices et en engageant ces employés comme ambassadeurs du projet.

- **Passifs**

Si la majorité des employés sont neutres ou indifférents au changement, cela indique qu'ils sont potentiellement persuadables. Cette passivité montre qu'il y a une ouverture à l'adoption du nouveau système, à condition que les communications et les formations soient efficaces. Il est important de cibler ce groupe avec des messages clairs et convaincants sur les avantages du changement pour les encourager à devenir plus actifs et engagés.

- **Opposants**

Si une proportion notable des employés résiste au changement, cela signifie qu'ils expriment des préoccupations et des arguments contre le nouveau système. Pour minimiser l'impact de cette résistance, il est essentiel de comprendre leurs inquiétudes spécifiques et de les adresser de manière proactive. Des actions ciblées, comme des discussions ouvertes et des démonstrations pratiques, peuvent aider à réduire leur opposition et à les amener à un état plus neutre ou favorable.

4. Les KPI

Les KPI offrent une vue d'ensemble équilibrée, couvrant l'adhésion des employés, l'efficacité des formations, l'impact sur la productivité et la satisfaction, ainsi que la gestion des résistances et le retour sur investissement.

Pour chaque KPI que nous proposons il y'aura la raison et le calcul.

Kpi

1. TAUX D'ACCEPTATION GLOBALE DU CHANGEMENT

- KPI : Nombre d'employés ayant adopté activement le nouveau système.

Raisons : pour mesurer l'adoption réelle du nouveau système de paiement mobile par les employés.

Calcul : $\text{Total des employés ayant adopté le nouveau système} / \text{Total des employés ciblés pour le changement} * 100$

2. EFFICACITÉ DES COMMUNICATIONS ET FORMATIONS

- KPI 1 : Taux de participation aux sessions de formation sur le nouveau système.

Raison : Ce KPI mesure l'engagement des employés dans le processus de formation, ce qui est crucial pour l'adoption du nouveau système.

Calcul : $\text{Nombre de participants aux sessions de formation} / \text{Nombre total d'employés ciblés pour la formation} * 100$

- KPI 2 : Niveau de satisfaction des employés vis-à-vis des informations fournies sur le changement.

Raison : La satisfaction des employés par rapport aux informations reçues est un indicateur clé de la qualité des communications sur le changement.

Calcul : Moyenne des scores de satisfaction des employés (via un questionnaire de satisfaction)

3. IMPACT SUR LA PRODUCTIVITÉ ET LA PERFORMANCE

- KPI 1 : Indice de satisfaction des clients suite à l'amélioration des services grâce au changement.

Calcul : Moyenne des scores de satisfaction des clients avant et après le changement

Kpi

- KPI 2 : Évolution de la productivité des employés après la mise en place du changement.

Raison : Ce KPI montre directement comment le changement affecte l'efficacité des employés, un aspect critique de la performance organisationnelle.

Calcul : Productivité des employés après le changement - Productivité des employés avant le changement.

4. GESTION DES RÉSISTANCES ET RÉOLUTION DES CONFLITS

- KPI 1 : Nombre de problèmes ou de préoccupations résolus suite à des actions ciblées.

Calcul : Total des problèmes résolus / Total des problèmes identifiés * 100

Raison : Suivre la résolution des problèmes permet de voir comment les résistances sont gérées et atténuées, important pour l'acceptation du changement.

- KPI 2 : Évolution du sentiment général des employés opposants, mesuré par des enquêtes de satisfaction ou des entretiens individuels.

Calcul : Moyenne des scores de satisfaction des opposants avant et après les actions de gestion des résistances

Raison : Mesurer le changement dans le sentiment des opposants est crucial pour évaluer l'efficacité des stratégies de gestion des résistances.

5. RENTABILITÉ ET RETOUR SUR INVESTISSEMENT (ROI)

Raison : Ce KPI est essentiel pour comprendre la viabilité économique du projet et son impact financier global.

Calcul : (Économies ou gains de productivité réalisés - Coût total du projet) / Coût total du projet * 100)

Plan d'action

PLANIFICATION

Action	Description	Échanges
Identification des besoins	Analyse des besoins clients et employés pour définir les fonctionnalités de l'application mobile.	Mois 1
Développement de l'application	Création d'une application mobile sécurisée pour les transactions.	Mois 1-2
Plan de communication	Définir les canaux et messages pour informer les employés et clients.	Mois 1

FORMATIONS INTERNE

Action	Description	Échanges
Formation initiale des employés	Sessions de formation sur l'utilisation de l'application et les protocoles de sécurité.	Mois 2-3
Formation des formateurs	Former des formateurs internes pour assurer la continuité de la formation.	Mois 3

Plan d'action

DÉPLOIEMENT

Action	Description	Échanges
Mise à niveau de l'infrastructure	Améliorer la connectivité réseau et les systèmes de support en magasin.	Mois 2
Test pilote	Déployer l'application dans quelques magasins pour évaluer les performances et recueillir des retours.	Mois 3-4

SUIVI & ÉVALUATION

Action	Description	Échanges
Recueil des feedbacks	Collecter les retours des employés et des clients pour ajuster l'application.	Mois 4
Analyse des KPI	Mesurer l'impact sur la productivité et la satisfaction client à l'aide des indicateurs de performance.	Mois 5-6
Améliorations continues	Effectuer les ajustements nécessaires basés sur les feedbacks et les analyses KPI.	Mois 5-6

Communication

La communication est un levier non négligeable et important pour la promotion d'un nouveau projet au sein d'une entreprise, et cette communication se doit d'être efficace en interne afin qu'elle soit bien distribuée en externe. Nous savons que Zara est une entreprise qui ne communique pas beaucoup en externe, car tout simplement elle adopte la stratégie de communication de rareté (la communication externe représente 0,8% de son budget en 2022) , c'est-à-dire qu'elle fait preuve de peu de campagnes publicitaires, de communication sur les réseaux sociaux. Cependant, elle adopte 9 stratégie marketing qui la placent en première position parmi les entreprises de prêt-à-porter les plus appréciées et qui lui ont permis de réaliser un chiffre d'affaires de 4,1 milliards en 2023 (en 9 mois).

LES 9 STRATÉGIES MARKETING DE ZARA QUI EN ONT FAIT UN ÉNORME SUCCÈS

- **Stratégie d'imitation**
- **Exclusivité**
- **Avantages des prix**
- **Emplacements Stratégiques Des Magasins Et Distribution Efficace**
- **Informations Client**
- **Transformation Numérique**
- **Expérience En Magasin**
- **Personnalisation**
- **Image De Marque Positive**

Le succès de Zara repose sur une stratégie multicouche qui intègre l'imitation stratégique, la création d'une expérience en magasin unique, la personnalisation des produits et une image de marque positive axée sur la durabilité. En adoptant une stratégie d'imitation basée sur la fréquence, Zara lance régulièrement de nouveaux produits inspirés des tendances actuelles, tout en offrant des prix compétitifs pour rendre la mode de qualité plus accessible. Son réseau mondial de magasins bien situés et sa distribution efficace garantissent une disponibilité constante de ses produits. De plus, Zara utilise les données clients pour anticiper les préférences du marché et personnaliser ses offres. En mettant l'accent sur la durabilité, Zara renforce sa réputation en tant que marque socialement responsable, ce qui attire une clientèle de plus en plus consciente de son impact environnemental. En résumé, Zara a réussi à maintenir sa position de leader dans l'industrie de la mode grâce à une combinaison de stratégies innovantes qui répondent aux besoins changeants des consommateurs tout en s'engageant activement dans des pratiques commerciales durables.

Kit de communication

Identification du projet

Mise en place d'un système de paiement mobile permettant aux employés d'encaisser les clients à n'importe quel endroit du magasin grâce à une application mobile sécurisée en interne.

Pourquoi le projet ?

- Amélioration de l'expérience client : Réduction des files d'attente et service plus personnalisé.
- Flexibilité opérationnelle : Optimisation de l'utilisation de l'espace et meilleure gestion des flux de clients.
- Innovation technologique : Adoption de nouvelles technologies pour maintenir la compétitivité.
- Engagement des employés : Stimulation de la motivation et de l'engagement grâce à l'utilisation de technologies modernes.

Bénéfices attendus

- Pour la clientèle : Expérience d'achat plus rapide et personnalisée.
- Pour les collaborateurs : Augmentation de la flexibilité et de la responsabilité dans leurs tâches quotidiennes.
- Pour l'entreprise : Meilleure utilisation des ressources humaines et matérielles, et renforcement de l'image de marque innovante, tout en attirant plus de clientèles et fidélisant celle actuelle.

1. périmètre du projet

Inclusions :

- Développement et déploiement de l'application mobile interne.
- Formation des employés.
- Mise à niveau de l'infrastructure technologique.

Exclusions :

- Les caisses traditionnelles qui ne seront pas remplacées immédiatement.
- Les magasins n'ayant pas encore les capacités techniques pour supporter le nouveau système.

Les acteurs

- Direction Générale : Support et approbation du projet.
- Ressources Humaines : Sélection des participants et gestion des formations.
- Formateurs : Chargés de la formation et de l'accompagnement des employés.
- Employés : Utilisateurs finaux de l'application mobile.

Planning

Durée Totale : 6 mois

- Mois 1 : Identification des besoins et développement de l'application.
- Mois 2 : Formation initiale des employés et tests préliminaires.
- Mois 3 : Test pilote dans des magasins sélectionnés.
- Mois 4 : Évaluation et ajustements basés sur les retours des tests pilotes.
- Mois 5 : Déploiement progressif de l'application dans tous les magasins.
- Mois 6 : Formation continue et support post-lancement.

Les canaux de communication

Canaux interne

Les canaux internes pour communiquer sur le nouveau processus seront les suivants :

- Un article divulgué uniquement en interne, regroupant les nombreux avantages de ce nouveau processus, tels que les gains financiers et de temps pour la clientèle et les employés. Cet article sera accessible sur en salle de pause , dans les vestiaires et dans deux nombreux couloirs .
- La messagerie interne du travail, où le processus sera communiqué en détail lors de sa mise en place. Des notifications seront envoyées à tous les employés pour les informer de la disponibilité de ces informations.

Article publié en interne

L'avantage de rédiger un article interne pour les acteurs internes de l'entreprise, tels que les employés, les managers et les cadres, réside dans sa capacité à fournir une communication claire, cohérente et détaillée sur les changements à venir et leurs implications.

Tout d'abord, l'article interne permet d'informer et de sensibiliser l'ensemble des membres de l'organisation sur les changements à venir. En exposant clairement les objectifs, les motivations et les avantages du changement proposé, il garantit que chacun est pleinement conscient de ce qui est prévu et de ce qui est attendu de sa part.

De plus, en décrivant en détail les changements prévus, l'article interne contribue à clarifier les attentes concernant les rôles et les responsabilités des employés dans la mise en œuvre du changement. En évitant les malentendus et les incertitudes, il permet de minimiser les risques de confusion et de résistance potentielle.

En soulignant les avantages potentiels du changement pour l'entreprise, les clients et les employés eux-mêmes, l'article interne peut également servir à renforcer l'engagement des employés envers le processus de changement. En mettant en lumière les retombées positives attendues, il suscite l'adhésion et la motivation à contribuer activement au succès de l'initiative.

En fournissant aux employés des informations détaillées sur les changements à venir, l'article interne les invite à s'impliquer activement dans le processus de changement. Cette implication peut favoriser la collaboration, la créativité et l'innovation au sein de l'organisation, en encourageant les contributions et les idées de tous les membres de l'équipe.

Enfin, en présentant les raisons derrière le changement et en expliquant comment il bénéficiera à l'entreprise et à ses employés, l'article interne peut contribuer à réduire la résistance au changement. En favorisant une communication ouverte et transparente, il permet aux employés de comprendre les motivations derrière le changement et de mieux accepter les ajustements à venir.

NOUVEAU CONCEPT

ZARA INNOVE AVEC UN NOUVEAU SYSTÈME DE PAIEMENT MOBILE EN MAGASIN



Zara, toujours à la pointe de l'innovation dans le secteur de la mode, annonce une nouvelle initiative visant à améliorer l'expérience client et l'efficacité opérationnelle de ses magasins. Grâce à un système de paiement mobile révolutionnaire, les clients pourront désormais régler leurs achats à n'importe quel endroit du magasin, offrant ainsi une flexibilité inédite dans leurs interactions avec la marque..

Le changement proposé consiste à permettre aux employés d'encaisser les clients à l'aide d'un téléphone mobile, éliminant ainsi les files d'attente aux caisses traditionnelles et offrant un service plus rapide et plus personnalisé. Concrètement, une application mobile sécurisée permettra aux employés d'accéder aux systèmes de point de vente depuis leur téléphone professionnel, de traiter les paiements et de fournir des reçus aux clients, le tout en étant mobiles dans le magasin.

AVANTAGES POUR ZARA :

- Amélioration de l'expérience client en réduisant les temps d'attente et en offrant un service plus personnalisé.
- Flexibilité opérationnelle accrue avec une gestion optimisée de l'espace et une meilleure circulation des clients.
- Adaptation aux tendances technologiques en démontrant l'engagement envers l'innovation et le leadership dans l'industrie de la mode.
- Motivation et engagement des employés en leur offrant une technologie moderne et un plus grand contrôle sur leurs tâches quotidiennes.
- Optimisation des ressources avec une utilisation plus efficace du personnel et du matériel.

RISQUES ASSOCIÉS :

Malgré les nombreux avantages, des risques potentiels sont également identifiés, notamment en matière de sécurité des données, de formation insuffisante, de problèmes techniques et de résistance au changement.

PLAN D'ACTION ET IMPLICATIONS POUR LES EMPLOYÉS :

Pour assurer une transition réussie, Zara prévoit un plan d'action complet comprenant le développement de l'application mobile, la formation des employés, l'investissement dans l'infrastructure technologique, la communication transparente et le lancement d'un test pilote.



Pour conclure , cette nouvelle initiative nous positionne à la pointe de l'innovation dans le secteur de la mode tout en offrant à nos clients une expérience d'achat améliorée et à nous acteurs interne , dont principalement les vendeurs et vendeuse de nouvelles opportunités d'engagement et de développement professionnel.

ZARA

Canaux externe

- Site internet

Dès l'ouverture de site internet, les utilisateurs découvriront une page dédiée au nouveau processus. Cette page leur expliquera clairement les avantages de ce changement, sa date de mise en place et son fonctionnement.

Des bannières publicitaires seront également présentes sur le site pour rappeler cette importante information.

- Affichage en magasin

Des affiches informatives seront installées dans les magasins et centres commerciaux pour informer les clients du nouveau processus. Ils sont invités à les consulter lors de leur prochaine visite.

- Application mobile

Une notification push sera envoyée via l'application mobile pour informer les utilisateurs du nouveau processus, des caisses automatiques disponibles et de leurs avantages. Ils sont encouragés à activer les notifications push pour ne rien manquer.

- Campagne d'emailing

Si les utilisateurs ont accepté de recevoir la newsletter, ils recevront un email ou un SMS (selon leur choix de communication) expliquant en détail le nouveau processus, ses avantages pour toutes les parties prenantes et les changements qu'il apportera à l'activité de Zara.

CIBLES

UTILISATEURS

Support continu : Un support sera disponible pour répondre aux questions et aux problèmes des utilisateurs, avec des ressources telles que des guides d'utilisation, des FAQ et un helpdesk dédié.

DIRECTEURS

- **Communication descendante** : Les directeurs informeront leurs équipes des implications spécifiques du changement dans leurs domaines fonctionnels respectifs.
- **Alignement des objectifs** : Les directeurs veilleront à ce que les objectifs du changement soient alignés avec les objectifs plus larges de leurs départements et de l'entreprise dans son ensemble.

TOUTE L'ENTREPRISE

- **Analyse fonctionnelle** : Les équipes en charge de l'analyse fonctionnelle recevront des briefings détaillés sur les besoins des utilisateurs et les fonctionnalités requises de l'application.
- **Paramétrage** : Les responsables du paramétrage seront formés sur la configuration de l'application selon les spécifications identifiées lors de l'analyse fonctionnelle.
- **Installation** : Les équipes d'installation seront guidées sur les étapes techniques nécessaires pour déployer l'application sur les appareils mobiles.
- **Lancement** : Les communications pour le lancement mettront en valeur les avantages et les fonctionnalités de l'application, encourageant l'adoption rapide.
- **Support** : Les équipes de support seront formées sur la résolution des problèmes courants et sur la manière d'assister les utilisateurs en cas de difficultés.

Plan de communication

La réussite d'un processus de changement débute en interne. Pour que ce changement impacte l'externe de manière positive, il est primordial d'informer et de former en amont les acteurs internes. Ainsi, un plan de communication, élaboré conjointement par les équipes de marketing et de management, devient essentiel pour une promotion efficace du changement en interne. Ce plan, précis et adapté à chaque acteur, permet de structurer les différentes étapes de transition de manière optimale. Son objectif ultime est d'assurer une compréhension claire du message par chaque intervenant, tout en favorisant une organisation préalable.

Dans un premier temps, l'analyse fonctionnelle se concentre sur l'identification des besoins spécifiques des employés en matière de formation et d'information sur la nouvelle méthode de travail. Il s'agit également de repérer les éventuels points de friction dans l'adoption de la technologie et de proposer des solutions adaptées.

Ensuite, le paramétrage prend le relais. Cette phase implique la personnalisation de la formation selon les spécificités de chaque département ou équipe. De plus, il est nécessaire de définir les paramètres de sécurité et de confidentialité pour assurer la protection des données.

Après cela, vient l'installation. Cette étape consiste à planifier une installation progressive pour limiter les perturbations dans les opérations. Un support technique continu est également essentiel pour résoudre rapidement les problèmes rencontrés par les employés.

Le lancement intervient ensuite. Un événement interne est organisé pour présenter officiellement la nouvelle méthode de travail et en expliquer les avantages. Des supports de communication, tels que des guides pratiques, sont distribués pour faciliter l'adoption.

Enfin, le support post-lancement est crucial. Une équipe dédiée est mise en place pour répondre aux questions et aux préoccupations des employés. Les retours d'expérience sont régulièrement collectés afin d'améliorer continuellement le dispositif.

En intégrant la communication interne à chaque étape du processus de changement, Zara peut garantir une transition fluide et une adoption réussie de la nouvelle méthode de travail par ses employés.

Tableau plan de communication

CIBLES	
ANALYSE FONCTIONNELLE	Les besoins et les préférences des clients en matière de paiement. Des études seront menées pour comprendre les attentes des clients concernant la rapidité et la simplicité des transactions.
PARAMÉTRAGE	Les équipes chargées du paramétrage s'assureront que le l'option "caisse libre" " encaissement en magasin " soit seulement pour le type de paiement en carte de bleue et que les OP de paiement soit efficace et ne comporte de beug .
INSTALLATION	L'installation de ce nouveau type d'encaissements sera préalable expliquer au clients abonné à la newsseller afin qu'il soit prévenue de cette nouveauté et en magasin les collaborateurs ce chargeront de l'expliqué.
LANCEMENT ET SUPPORT	Le lancement de la nouvelle méthode de paiement sera accompagné d'une campagne de communication physiqueet digitale
MANAGERS	<ul style="list-style-type: none"> • Formation et guidée : Les managers seront formés sur les détails du changement afin qu'ils puissent transmettre efficacement les informations à leurs équipes. • Soutien actif : Les managers seront encouragés à être des champions du changement, à encourager les discussions ouvertes et à soutenir activement leurs équipes tout au long du processus.

PLAN DE FORMATION

1. PÉRIMÈTRE ET STRATÉGIE DE FORMATION

Qui sera formé ? Tous les employés des magasins Zara concernés par le changement.

À quoi seront-ils formés ? Utilisation de l'application mobile pour encaisser les clients, protocoles de sécurité associés, meilleures pratiques de traitement des paiements.

2. MODULE DE FORMATION

MODULE 1

Introduction à l'application mobile et sécurité des données.

MODULE 2

Traitement des paiements et interaction avec les clients.

MODULE 3

Utilisation avancée de l'application pour résoudre les problèmes.

Module 1 : Ce module couvrira les bases de l'application, y compris comment l'installer, la naviguer et assurer la sécurité des données des clients lors du traitement des paiements.

Module 2 : Ce module se concentrera sur les compétences nécessaires pour encaisser les clients de manière efficace tout en offrant un service client exceptionnel. Cela comprendra des scénarios de vente, des simulations de transactions et des conseils pour gérer les interactions avec les clients.

Module 3 : Ce module abordera les fonctionnalités avancées de l'application, telles que la gestion des retours, les remboursements et la résolution des problèmes techniques éventuels.

INFORMATION SUPPLÉMENTAIRES CONCERNANTS LES MODULES

- **Ressources internes et externes** : Formateurs internes pour les modules théoriques, experts externes pour les aspects techniques avancés, salles de formation dans les magasins.
- **Charges de formation** : Estimées à X heures par employé pour chaque module.
- **Formateurs** : Employés formés en interne pour devenir les formateurs relais.

2. CAHIER DES CHARGES DES MODULES

- **Contenus des formations** : Chaque module sera accompagné d'un plan détaillé des sujets abordés, des objectifs pédagogiques et des méthodes d'évaluation. Par exemple, le module 1 comprendra des sections sur la navigation dans l'application, la saisie des informations client et la confidentialité des données.
- **Validation des contenus** : Avant la mise en œuvre des formations, les contenus seront soumis à validation par l'équipe de direction de Zara, ainsi que par des experts externes en sécurité des données et en expérience client.

3. PLANIFICATION DES FORMATIONS

- **Organisation des contenus** : Les modules seront répartis sur une période de plusieurs semaines pour permettre aux employés de digérer les informations et de mettre en pratique ce qu'ils ont appris entre chaque session. Par exemple, le module 1 pourrait être dispensé sur deux jours, suivis d'une semaine de pratique en magasin avant le module 2.
- **Réservation des salles** : Des salles de formation seront réservées dans les magasins Zara pour chaque session de formation. Ces salles seront équipées de tout le matériel nécessaire, y compris des ordinateurs ou des tablettes pour la pratique avec l'application mobile.
- **Disponibilité des ressources** : Les supports de formation, tels que les manuels, les présentations PowerPoint et les exercices pratiques, seront préparés à l'avance et mis à disposition des formateurs et des participants avant chaque session.

4. STRUCTURATION TYPE D'UNE JOURNÉE DE FORMATION

- **Application de la règle des trois tiers** : Chaque séquence de formation suivra la règle des trois tiers, ce qui garantira un équilibre entre l'enseignement théorique, les applications pratiques et les exercices interactifs.
- **Organisation des journées de formation** : Chaque journée de formation sera divisée en quatre séquences de 1h30, avec des pauses régulières pour favoriser la concentration et l'interaction. Par exemple, une journée de formation typique pourrait commencer à 9h et se terminer à 17h, avec une pause déjeuner d'une heure.
- **Cas de synthèse** : À la fin de chaque journée de formation, un cas pratique sera proposé aux participants pour mettre en pratique les connaissances acquises. Ce cas servira également de point de synthèse pour revoir les principaux points abordés pendant la journée.

Feuille de route de changement

Elle mentionne les éléments structurants : la stratégie de changement, le niveau d'aptitude au changement, le budget envisagé, l'équipe conduite du changement, les principales difficultés et l'ensemble des livrables envisagés.

Ce document synthétique permet d'avoir une première définition de l'action de conduite du changement.

Modèle feuille de route

Projet d'optimisation	20 000 employés , 100 magasins , 5 pays du 01/07/n au 31/12/N
Stratégie de changement	Permettre aux employés d'encaisser les clients à n'importe quel endroit du magasin grâce à leurs téléphone professionnel qui aura l'option " encaissements "
Aptitudes du changement	Moyenne
Budget	1 000 K
Équipe CDC	5 personnes
Appel à la consultance	Oui , pour les études d'impacts de formations
Réseau de changements	50 responsables de magasin

Feuille de route de changement

PRINCIPALES DIFFICULTÉS

- Sécurité des données : Risques liés à la protection des données de paiement.
- Formation insuffisante : Nécessité de formation approfondie pour les employés.
- Problèmes techniques : Risques de pannes ou de problèmes de connectivité.
- Résistance au changement : Adoption par les employés des nouvelles méthodes de travail.

PLANNING DE LIVRABLE

Prépa	Analyse	Réalisation	Lancement
01/07/N	01/08/N	01/01/N	01/12/N

Gestion CDC	Formation de l'équipe CDC , suivi du projet
Accompagnent	Ateliers de co-design ,feedbacks continu , suivis du projet
Communication	Affiches , dépliants ,ateliers de validation , changements de scorecard
Formation	Ateliers formation , e-learning , animation et support

— Feuille de route de changement

OBJECTIF

L'objectif de la conduite du changement est de faire adhérer les employés au projet de changement en les impliquant et en les formant adéquatement. Les modalités pratiques et opérationnelles doivent être bien définies et contextualisées pour assurer une transition fluide.

CONTEXTE

La feuille de route de la conduite du changement clôture la phase de stratégie du changement et définit les grands axes de travail. Elle sera remise à jour après la phase de diagnostic et régulièrement tout au long du projet.

ÉTAPES

2. Analyse des besoins et préparation

- Identification des besoins techniques et logistiques : Analyse des infrastructures existantes, identification des équipements nécessaires (téléphones mobiles, applications sécurisées, etc.).
- Élaboration du plan de formation : Développement des modules de formation détaillés (introduction, traitement des paiements, utilisation avancée) et organisation des sessions de formation.
- Communication initiale : Préparation de la campagne de communication interne pour informer les employés du changement à venir, ses objectifs et ses avantages.

3. Phase d'analyse

- Audit de sécurité : Réalisation d'un audit complet des systèmes de sécurité pour garantir la protection des données clients et des transactions.
- Études d'impact : Collaboration avec des consultants externes pour évaluer l'impact du changement sur les opérations quotidiennes et sur l'expérience client.
- Collecte de feedback : Organisation de groupes de discussion avec les employés pour identifier les préoccupations et ajuster le plan en conséquence.

Feuille de route de changement

4. Réalisation

- Développement et tests : Développement de l'application mobile et réalisation de tests pilotes dans quelques magasins pour identifier et corriger les problèmes techniques.
- Formation continue : Mise en œuvre des sessions de formation pour tous les employés concernés, y compris des sessions de mise à jour régulières pour s'adapter aux retours et aux ajustements nécessaires.
- Mise à jour de l'infrastructure : Amélioration des infrastructures technologiques des magasins pour garantir une connectivité et une compatibilité optimales.

5. Lancement

- Déploiement progressif : Déploiement de la nouvelle méthode de paiement dans tous les magasins en plusieurs phases pour permettre une transition en douceur et la résolution des problèmes au fur et à mesure.
- Support continu : Fourniture d'un support technique et opérationnel continu pour les employés, y compris une assistance sur site et à distance.
- Suivi et évaluation : Mise en place de mécanismes de suivi pour évaluer l'efficacité du changement, recueillir des feedbacks et apporter des améliorations continues.

6. Post-implémentation

- Évaluation des performances : Analyse des performances de la nouvelle méthode de paiement et de son impact sur les ventes et l'expérience client.
- Retour d'expérience : Organisation de sessions de retour d'expérience avec les employés et les clients pour identifier les succès et les points d'amélioration.
- Ancrage dans la culture d'entreprise : Intégration des nouveaux processus dans les pratiques standards de l'entreprise, y compris des formations continues et des mises à jour régulières des protocoles.

Plan de formation détaillé

Module	Contenu	Durée	Formateurs	Support de formation
Introduction	Introduction à l'application mobile , sécurité des données	4 heures	Formateurs internes	Manuels , Présentation Powerpoint
Traitements des données	Compétences de base pour encaisser les clients , scénarios de ventes , simulations de transactions	8 heures	Experts externe	Simulations études de cas
Utilisation avancée	Gestion des retours, remboursements , résolution des problèmes techniques	6 heures	Formateurs internes et experts externe	Ateliers pratique , guides techniques

Structuration type d'une journée de formation

HORAIRE	ACTIVITÉ
09h-10h50	Séquence 1 : Introduction et objectifs de la journée
10h30-11h00	Pause
11h-12h30	Séquence 2 : Théorie et démonstration
12h30-13h30	Déjeuner
13h30-15h00	Séquence 3 : Atelier Pratique et simulations
15h00-15h30	Pause
15h30-17	Séquence 4 : Exercice interactif et feedback
17h-17h30	Cas de synthèse et récapultaif de la journée

MODÈLE JOHN KOTTER

Nous avons appliqué le modèle John Kotter au changement de Zara qui consiste à permettre aux employés d'encaisser les clients à n'importe quel endroit de l'entreprise grâce à un téléphone mobile.

Voici les étapes du modèle J.Kotter :

1. CRÉER L'URGENCE :

- Communiquer clairement les avantages de la nouvelle méthode de paiement pour réduire les files d'attente et améliorer l'expérience client.
- Montrer comment l'adoption de la technologie mobile est cruciale pour rester compétitif.

2. CRÉER UNE PUISSANTE COALITION :

- Former une équipe de leaders influents, incluant des responsables de magasins et des experts en technologie.
- S'assurer que cette équipe possède l'autorité et les compétences nécessaires pour guider le changement.

3. CRÉER UNE VISION POUR LE CHANGEMENT :

- Développer une vision claire et inspirante de l'avenir de Zara avec l'intégration de la technologie mobile dans les ventes.
- Communiquer cette vision pour susciter l'enthousiasme et l'engagement.

4. COMMUNIQUER SUR LA VISION :

- Utiliser divers canaux de communication (réunions, newsletters, formations) pour partager la vision et les étapes du changement.
- Assurer une communication continue et transparente avec tous les employés.

5. DÉPLACER LES OBSTACLES :

- Identifier les obstacles potentiels (résistance des employés, problèmes techniques) et élaborer des stratégies pour les surmonter.
- Modifier les processus obsolètes et fournir des ressources nécessaires pour faciliter le changement.

— APPLICATION DU MODÈLE DE JOHN KOTTER

6. CRÉER DES GAINS RAPIDES :

Planifier des victoires rapides en lançant des pilotes réussis et en montrant les avantages immédiats du changement.

- Utiliser ces succès pour renforcer la confiance et la motivation.

7. CONSTRUIRE SUR LE CHANGEMENT :

Consolider les gains en intégrant les nouvelles méthodes dans les pratiques courantes.

- Étendre le changement à d'autres domaines et magasins en s'appuyant sur les succès initiaux.

8. Ancrer les nouveaux changements dans la culture d'entreprise :

- Renforcer les nouveaux comportements à travers des politiques, des formations continues et des pratiques de gestion.
- Assurer que ces changements deviennent la norme au sein de l'organisation.

PLAN DE FORMATION ACTEURS INTERNE

Objectifs de la Formation

Le but principal est de préparer les employés à l'utilisation efficace du nouveau système de paiement mobile, en leur fournissant les compétences nécessaires pour assurer une transition fluide et améliorer l'expérience client.

Objectifs Spécifiques

- Familiariser les employés avec l'application mobile de paiement.
- Assurer la sécurité des données clients.
- Améliorer les interactions avec les clients.
- Former à la résolution de problèmes techniques courants.

Segment Cible

- Employés de vente.
- Managers de magasin.
- Personnel de support technique.
- Équipe de formation interne.

Modules de Formation

- Module 1 : Introduction au Système de Paiement Mobile

Durée : 2 heures.

Contenu : Présentation de l'application mobile, interface utilisateur, fonctionnalités de base.

Objectif : Familiariser les employés avec l'application et ses fonctionnalités principales.

- Module 2 : Sécurité des Données et Conformité

Durée : 2 heures.

Contenu : Principes de la sécurité des données, meilleures pratiques, conformité aux réglementations.

Objectif : Assurer que les employés comprennent et appliquent les protocoles de sécurité des données.

Plan de formation acteurs interne

- Module 3: Interaction Client et Techniques de Vente

Durée :4 heures.

Contenu :Techniques de vente, gestion des interactions avec les clients, scénarios de vente et simulations.

Objectif : Améliorer la qualité du service client et l'efficacité des ventes.

- Module 4 : Gestion des Retours et Résolution de Problèmes Techniques

Durée : 3 heures.

Contenu : Gestion des retours, remboursements, résolution de problèmes techniques courants.

Objectif :Préparer les employés à gérer des situations complexes de manière autonome.

- Module 5: Formation des Formateurs (ToT - Training of Trainers)

Durée : 6 heures.

Contenu :Techniques de formation, gestion de groupe, évaluation des compétences.

Objectif : Former des formateurs internes capables de former leurs collègues.

METHODOLOGIE DE LA FORMATION

- Approche Pédagogique :

1.Théorie : Sessions en classe pour la présentation des concepts.

2.Pratique : Exercices pratiques et simulations en situation réelle.

3.Évaluation : Tests et évaluations continues pour mesurer l'acquisition des compétences.

4.Feedback :Sessions de feedback pour ajuster et améliorer les formations en cours de route.

PLANIFICATION & CALENDRIER

Durée Totale : 4 semaines.

- Semaine 1 :

Jour 1 : Introduction au Système de CAISSE Mobile.

Jour 2 :Sécurité des Données et Conformité.

- Semaine 2 :

Jour 3 : Interaction Client et Techniques de Vente (Partie 1).

Jour 4 :Interaction Client et Techniques de Vente (Partie 2).

- Semaine 3 :

Jour 5 : Gestion des Retours et Résolution de Problèmes Techniques.

Jour 6 : Formation des Formateurs (Partie 1).

Plan de formation acteurs interne

- Semaine 4 :
Jour 7 Formation des Formateurs (Partie 2).
Jour 8 :Session de Feedback et Évaluation Finale.

RESSOURCES NÉCESSAIRES

- Formateurs :
 - Experts en sécurité des données.
 - Formateurs internes expérimentés en vente et interaction client.
 - Techniciens pour la résolution des problèmes techniques.
- Matériels de Formation :
 - Manuels de formation.
 - Présentations PowerPoint.
 - Simulations sur tablettes et smartphones.
 - Espaces de formation équipés.

SUIVI ET ÉVALUATION

- Évaluation des Compétences :
 - Tests théoriques à la fin de chaque module.
 - Exercices pratiques évalués.
 - Feedback des formateurs.
- Suivi Post-Formation :
 - Support continu par une équipe dédiée.
 - Sessions de recyclage trimestrielles.
 - Évaluation continue des performances en magasin.

Ce plan de formation détaillé garantit que tous les employés de Zara sont bien préparés à utiliser le nouveau système de paiement mobile, ce qui améliore l'efficacité opérationnelle et l'expérience client.

PLAN DE FORMATION ACTEURS INTERNE

Action de Formation	Objectifs	Date de Réalisation	Responsables	Rédacteurs	Contributeurs	Valideurs	Budget (€)
Interaction Client et Techniques de Vente	Améliorer la qualité du service client et l'efficacité des ventes	Semaine 2, Jours 3-4	Formateur en Vente	Équipe de Formation Client	Experts en Service Client	Direction de Zara	10 000
Gestion des Retours et Résolution de Problèmes Techniques	Préparer les employés à gérer des situations complexes de manière autonome	Semaine 3, Jour 5	Technicien Support	Équipe Technique	Techniciens et Support	Direction de Zara	600 0
Formation des Formateurs	Former des formateurs internes capables de former leurs collègues	Semaine 3, Jour 6 Semaine 4, Jour 7	Formateur Principal	Équipe de Formation	Formateurs Expérimentés	Direction de Zara	800 0

PLAN DE FORMATION ACTEURS INTERNE

Action de Formation	Objectifs	Date de Réalisation	Responsables	Rédacteurs	Contributeurs	Valideurs	Budget (€)
Introduction au Système de Paiement Mobile	Familiariser les employés avec l'application et ses fonctionnalités principales	Semaine 1, Jour 1	Chef de Projet Formation	Équipe de Développement	Développeurs d'Application	Direction de Zara	5 000
Sécurité des Données et Conformité	Assurer que les employés comprennent et appliquent les protocoles de sécurité des données	Semaine 1, Jour 2	Expert en Sécurité des Données	Équipe de Sécurité	Consultants en Sécurité	Direction de Zara	7 000

Suivi post-formation

Après la formation initiale des employés, il est essentiel de mettre en place un suivi rigoureux pour garantir l'efficacité continue de la nouvelle méthode de paiement mobile et assurer une adoption complète par tous les employés. Voici les principaux éléments du suivi post-formation :

1. Support Continu par une Équipe Dédiée

- OBJECTIF :

Assurer que les employés disposent d'une assistance continue pour utiliser efficacement le nouveau système de paiement mobile et résoudre rapidement les problèmes techniques ou opérationnels.

- ACTIONS :

Équipe de Support Dédiée : Mettre en place une équipe dédiée de support technique et opérationnel, disponible pour répondre aux questions et résoudre les problèmes en temps réel.

Hotline et Email de Support : Fournir une hotline et une adresse email où les employés peuvent contacter l'équipe de support pour obtenir de l'aide.

Portail de Support en Ligne : Créer un portail de support en ligne avec des FAQ, des guides d'utilisation, des vidéos tutorielles et un forum pour les échanges entre employés.

- AVANTAGES :

Résolution rapide des problèmes, réduisant ainsi les interruptions de service.

Augmentation de la confiance des employés dans l'utilisation du nouveau système.

Meilleure satisfaction des clients grâce à un service fluide et efficace.

2. Sessions de Recyclage Trimestrielles

OBJECTIF :

Assurer une mise à jour régulière des connaissances et compétences des employés, introduire de nouvelles fonctionnalités de l'application, et partager les meilleures pratiques.

Suivi post-formation

- Actions :

Planning des Sessions : Organiser des sessions de recyclage tous les trois mois. Ces sessions peuvent être en présentiel ou en ligne, selon les besoins et la disponibilité des employés.

Contenu des Sessions : Inclure des rappels sur les fonctionnalités de base, des mises à jour sur les nouvelles fonctionnalités, et des ateliers de résolution de problèmes communs.

3. Évaluation Continue des Performances en Magasin

- OBJECTIF :

Suivre et évaluer l'impact de la formation sur les performances opérationnelles et la satisfaction des clients, et ajuster les stratégies de formation en conséquence.

- ACTIONS :

-KPI (Key Performance Indicators) : Identifier et suivre les KPI tels que le temps d'attente des clients, le nombre de transactions par heure, la satisfaction des clients, et le taux d'erreur.

-Feedback des Employés : Collecter régulièrement les feedbacks des employés via des enquêtes et des entretiens pour identifier les défis et les opportunités d'amélioration.

-Rapports de Performance : Produire des rapports de performance trimestriels pour analyser les tendances et prendre des décisions informées.

-Plan d'Amélioration Continue : Mettre en place un plan d'amélioration continue basé sur les données de performance et les feedbacks des employés.

- AVANTAGES :

Identification rapide des problèmes et mise en œuvre des solutions.

Amélioration continue des processus et des compétences des employés.

Augmentation de la satisfaction des clients et des employés.

CONCLUSION

Le suivi post-formation est une composante essentielle du succès de la mise en œuvre du nouveau système de paiement mobile chez Zara. En assurant un support continu, des sessions de recyclage régulières, et une évaluation continue des performances, Zara peut garantir une adoption efficace du système par les employés, améliorer l'expérience client, et optimiser les opérations en magasin.

Plannification des formations

Séquences	Activité	Durée	Période
Préparation	Planification et organisations des sessions de formations	2 semaines	01/07/N-14/07/N
Module 1	Introduction à l'appllication mobile	2 jours	15/07/N-16/07/N
Pratique en magasin	Application des compétences acquise	1 semaines	17/07/N-23/07/N
Module 2	Traitements des paiements	4 jours	24/07/N-27/07/N
Pratique en magasin	Application des compétences acquise	1 semaine	28/07/N-13/08/N
Module 3	Utilisation avancée	3 jours	04/08/N-06/06/N
Pratique en magasin	Application des compétences acquise	1 semaine	01/08/N-13/08/N

Cahier des charges des modules

MODULE 1 : INTRODUCTION

- Objectifs : Familiariser les employés avec l'application mobile, assurer la compréhension des protocoles de sécurité.
- Contenu : Navigation dans l'application, saisie des informations client, confidentialité des données.
- Évaluation : Quiz en fin de session pour vérifier la compréhension des concepts de base.

MODULE 2 : TRAITEMENT DES PAIEMENTS

- Objectifs : Apprendre à traiter efficacement les paiements tout en offrant un service client de qualité.
- Contenu : Simulations de transactions, gestion des interactions clients, traitement des paiements.
- Évaluation : Scénarios pratiques pour tester les compétences des employés en situation réelle.

MODULE 3 : UTILISATION AVANCÉE

- Objectifs : Gérer les situations complexes et résoudre les problèmes techniques.
- Contenu : Gestion des retours et des remboursements, résolution des problèmes techniques.
- Évaluation : Ateliers pratiques et exercices de résolution de problèmes.

Analyse performances

PERFORMANCE OPERATIONNEL DES CAISSE MOBILE

	CAISSE TRADITIONNEL	CAISSE MOBILE
Temps d'attente moyen des clients	20 minutes 40 minutes en période de solde	3-5 minutes 10-15 minutes en période de solde
Temps de transaction	5 minutes	2 minutes
Nombre d'articles par panier	7	3
Panier moyenne	245€	70€

SATSIFACTION DE LA CLIENTÈLE

	Avant	Après
Score de satisfaction client (CSAT)	39% (2022)	60%
Net Promoter Score (NPS)	27	40
Taux de retour des clients	30 % à 35 %	40 % à 45 %
Taux de nouveau clients	25 %	35%

AVANTAGES FINANCIERS

	Avant	Après
Augmentation des ventes		+25%
Réduction des coûts opérationnels		-10%

FORMATIONS ET ADAPTATION DU PERSONNEL ZARA

	Avant	Après
Taux de formation des employés	97%	100%
Temps de formation moyen	2 heures	1 heures 45

KPI FIABILITÉ DES CAISSES MOBILES

Nombre d'encaissement par heures	25-30
Taux de bug technique	12%
Temps d'attentes	5 minutes

CONCLUSIONS

Dans le cadre de cette conduite du changement, l'objectif principal est de faire bénéficier Zara de nouveaux processus qui la positionneraient en tant que première entreprise de fast-fashion à instaurer l'encaissement mobile. Cela lui permettra d'accueillir un plus grand nombre de clients, de redorer son image de marque parfois ternie par des bad buzz (comme la veste en décembre 2023), et ainsi de fidéliser sa clientèle tout en attirant de nouveaux clients.

Concernant le personnel de Zara, la formation dispensée sur plusieurs mois permettra aux employés de développer une polyvalence accrue. L'objectif à long terme est que ce nouveau processus se traduise par une augmentation de salaire pour les collaborateurs.

Ce nouveau système d'encaissement mobile créera une tendance initiée par Zara, entreprise reconnue pour son aptitude à créer des tendances. Ce nouveau processus, qui ne peut que simplifier l'encaissement et l'activité de l'entreprise, contribuera à renforcer son positionnement sur le marché.

BILAN PERSONNEL SUR LE PROJET :

Ce projet a demandé à chacun d'entre nous de faire preuve de créativité car il s'agissait de mettre en place une conduite du changement au sein d'une enseigne de renom. Le défi majeur résidait dans le fait que nous évoluons dans une ère où "tout" a déjà été inventé, nous obligeant à faire preuve d'une grande créativité tout en restant attentifs aux besoins auxquels notre changement devait répondre. En clair, ce projet nous a appris à être créatifs tout en nous basant sur un besoin réel, une idée susceptible d'être concrétisée dans les années à venir. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur nos propres besoins.

Webographie

- <https://www.comparably.com/brands/zara-france>
- <https://www.nuitfrance.fr/a-la-une/168860-revolution-chez-zara-lenseigne-annonce-un-changement-de-taille-dans-tous-ses-magasins/>
- <https://fr.slideshare.net/slideshow/managementduchangement-dans-les-entreprises/267020606>
- <https://www.lexpress.fr/economie/entreprises/zara-lexception-qui-cartonne-en-france-transition-numerique-et-image-de-marque-TZPNZWQHZNFFFAQICVN7PP226Q/>
- <https://www.digital-instore.fr/la-digitalisation-des-boutiques-zara/>
- <https://www.nestore.com/post/pop-up-store-zara-transformer-lexperience-client-en-magasin-grace-aux-nouvelles-technologies>
- <https://pitimana.fr/actualites/4533-zara-va-revolutionner-ses-magasins-avec-ce-changement-majeur-qui-va-tout-changer/>
- http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602013000200008
- https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/cd0661dd-32ff-4c25-8d8b-ef9c77fc0d26/ZARA_codigo_conducta_FR.pdf?t=1663015482240
- <https://findle.fr/zara-facture-les-retours-e-commerce/>
- <https://fr.fashionnetwork.com/news/inditex-restructure-completement-sa-direction,11692.html>
- <https://www.aufeminin.com/news-style/zara-un-gros-changement-pour-les-boutiques-s1882941.html>
- <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n75/n75a08.pdf>