



WAVESTONE

OMNI-CANAL, HYPER MOBILITÉ ET DIGITAL

LES ENJEUX IT DE LA DISTRIBUTION

AUTEUR



ELODIE RABARON
elofie.rabaron@wavestone.fr

Publié dans la revue *Point de vente* de septembre 2015

Avec la multiplication des canaux et modes de distribution, les exigences du consommateur deviennent toujours plus fortes.

Transformer le trafic en acte d'achat demeure un challenge pour les distributeurs qui doivent répondre aux attentes du consommateur connecté : les produits et services doivent être disponibles où il veut, quand il veut, au meilleur prix et dans les meilleurs délais.

En parallèle, les attentes des employés et les méthodes de travail en entreprise n'ont cessé d'évoluer : collaboration facilitée, possibilités de travailler à distance (en télétravail ou en mobilité) avec les mêmes facilités qu'au bureau, outils de la sphère privée qui viennent concurrencer les outils professionnels pour leur intuitivité, optimisation des conditions de travail, ou encore communication efficace permettant de maîtriser les coûts de déplacements.

PRINCIPALES ÉVOLUTIONS ET PROBLÉMATIQUES

En réponse à des défis, les acteurs de la distribution ont mis l'accent sur **trois axes de développement** pragmatiques et en accord avec les transformations du secteur : **déploiement de l'omni-canal, du digital et de la mobilité**.

Pour les distributeurs, ces attentes des consommateurs et les évolutions associées sont la source d'enjeux de taille : assurer **cohérence, visibilité et communication entre les différents systèmes** et services de l'entreprise mais aussi **capter, enrichir et exploiter de manière efficace de l'information de valeur** (connaissance client, fiabilité des stocks, satisfaction employés...).

LES DISTRIBUTEURS FACE À L'OMNI-CANAL

Au cœur des réflexions des distributeurs, l'efficacité de l'omni-canal réside dans la prise en compte de facteur clés.

Premièrement, la vision des stocks en temps réel et à chaque endroit de la chaîne de distribution est essentielle : en magasin, en entrepôts, durant l'acheminement, etc. Pour tendre vers une efficacité optimale des processus, la capacité de communication et la compatibilité entre les systèmes revêt ainsi une importance capitale, notamment entre le site e-commerce et le *Point Of Sale* (encaissement ou back-office), à l'instar du *click-and-collect*.

Le besoin de fiabilité des stocks en point de vente, afin d'assurer la disponibilité des produits à des points de collecte variés, a sans conteste accéléré l'adoption de la technologie RFID. Un bénéfice indirect de ce développement de la RFID est un meilleur traitement des ruptures en magasin.

Afin de faciliter cette communication et d'éviter les problèmes de gestion, il ne faut pas oublier d'assurer la cohérence de la brique fondatrice : les référentiels articles, qui accusent trop souvent un décalage entre le site e-commerce et le réseau de magasin, doivent converger. Dans le même esprit, les distributeurs se posent encore beaucoup de questions autour des problématiques de synchronisation des prix, des actions promotionnelles et du *couponing*. Ce sont pourtant autant de solutions œuvrant à la fois pour une plus juste compréhension de l'offre et du positionnement de l'enseigne par les clients et une meilleure satisfaction de leurs attentes. À l'inverse, si les décisions et l'organisation restent trop en silos, cela génère de nombreux problèmes de gestion; à l'exemple concret d'une promotion exécutée uniquement sur le site e-commerce. Si celle-ci générera une hausse des commandes Click-and-Collect, elle perturbera certainement l'organisation des magasins-point de retraits n'ayant pas pu anticiper la hausse de fréquentation et de charge liée à la préparation des commandes.



Enfin, l'essor de l'omni-canal s'accompagne également de l'ouverture de **marketplaces** ; les systèmes doivent désormais être capable de traiter des volumes plus importants avec une structuration assez complexe : multiplicité des vendeurs, élargissement des assortiments, démultiplication des prix et conditions d'expéditions pour un même article,

éclatement des commandes par expéditeur, type de produit, type de livraison, etc.

DIGITAL ET MOBILITÉ : ENJEUX, OPPORTUNITÉS ET DÉFIS

Le développement et la démocratisation des usages autour des appareils mobiles et du digital aura eu, sans surprise, un impact indéniable sur la distribution et ses méthodes.

Pour les employés, la portée du digital s'est étendue de la boutique (aide à la vente, personnalisation de l'accueil client, gestion des stocks, encaissement mobile), **à la centrale** (support pour le travail à distance, accès aux mails, dossiers partagés, tableaux de bord, prise de note), **en passant par le management** (développement du e-learning, des réseaux sociaux d'entreprise).

Parmi les avancées à destination des clients se distinguent : les programmes de fidélité, les services de *click-and-collect*, les sites e-commerce mobiles et les services additionnels (informations produits, aide au choix, conseil et recommandations personnalisées). **Tous ces services doivent être imaginés et intégrés afin d'offrir au client une expérience innovante et personnalisée** ». Concrètement, il s'agit de construire le parcours client afin de répondre à ses principales attentes : je suis reconnu lorsque je rentre dans une boutique, le magasin connaît et reconnaît les articles que je manipule, je reçois des recommandations et une interaction sociale personnalisées en fonction de mon historique et de mon comportement d'achat, je retrouve en magasin un marketing digital aussi riche qu'en ligne...

Néanmoins, à chaque transformation ses contrecoûts. **Être en phase avec l'évolution rapide des pratiques demande aux distributeurs de relever un certain nombre de challenges** : ajuster la compatibilité des systèmes, adapter les process de

communication, faire le choix des devices (tablettes/ smartphone, iOS/ Android, etc.), ou encore gérer le parc (appareils souvent plus fragiles et technologie évoluant très rapidement) et les identités numériques un plus grand nombre de collaborateurs. Le développement des réseaux sociaux ou du e-learning, par exemple, nécessite de fournir à chacun des vendeurs une identité numérique propre, ce qui est loin d'être la norme actuellement et demande la mise en place de processus de gestion spécifiques (comme pour la fermeture des accès lors du départ des employés), contrainte exacerbée par le fort taux de turn-over sur ces populations).

Pour réussir, toute mutation des usages (tant externes qu'internes) doit être accompagnée d'un change management construit et réfléchi. La distribution n'en est pas exemptée ; **les politiques de changement doivent s'adapter et renforcer la pédagogie autour des usages plutôt que des outils,** ceux-ci devant être simples, *user-friendly* et bien intégrés afin de favoriser une utilisation intuitive. L'adhésion et l'utilisation par tous passent en premier lieu par la conviction de l'utilité de ces nouveaux outils.

SE PRÉPARER À LA VAGUE DU BIG DATA

Un des points communs aux évolutions présentées est l'augmentation du type et du volume de données accessibles et à manipuler par les distributeurs. Effectivement, bien outillé et bien organisé cela peut offrir de réels bénéfices : meilleure connaissance du client, de la concurrence, de l'efficacité promotionnelle voire même des attentes et du niveau de satisfaction de ses employés.

Le périmètre de données à traiter semblent pouvoir s'élargir de façon exponentielle, en lien avec la multiplication des sources d'informations sur le client, les stocks et les données concurrentes, mais aussi le développement de nouveaux modes d'acquisition d'information et d'interactions avec le client (beacon, objets connectés...). Tout ceci nécessite des capacités d'exploitation des données agrégées que le big data peut apporter.

Derrière ce concept, ce que **les distributeurs recherchent c'est une meilleure capacité d'analyse prédictive plutôt que réactive** au travers d'algorithmes intelligents, plus

« Pour réussir, toute mutation des usages doit être accompagnée d'un change management construit et réfléchi »

exhaustifs et moins échantillonnaires, leur permettant de mêler données externes et internes. Ils s'appuient alors sur des bases de données de plus en plus complexes, aussi bien en termes de structuration que d'exploitation, **les principaux enjeux étant de ne pas noyer l'utilisateur dans les volumes d'information et d'être à même d'en retirer des enseignements pertinents.**

À noter, l'apparition de nouvelles offres : tableaux de bord et cockpit de pilotage clés en main (le distributeur fournit ses données brutes à un partenaire qui lui renvoie des tableaux de bord prêts à l'emploi). Ces produits ont pu émerger car on constate désormais une réticence plus faible des distributeurs à partager des données avec l'extérieur grâce à des contrats bien sécurisés. **Reste à savoir si cette tendance à l'externalisation représente un nouveau modèle ou une phase transitoire d'apprentissage des possibilités offertes par le big data, avant une ré-internalisation** de ces compétences.





LES CHOIX TECHNIQUES

D'un point de vue plus technique, la distribution n'a pas encore trouvé une réponse unanime au dilemme entre les architectures centralisées et décentralisées, ainsi qu'au mode de contractualisation avec les éditeurs (SaaS ou achat de licences).

En effet, les progrès dans la fiabilité des réseaux (internet, 3G, 4G, WiFi) ouvrent la porte à des solutions centralisées mais ne sont malheureusement pas toujours suffisants : les infrastructures sont encore souvent en deçà du niveau demandé ou trop hétérogènes et les investissements nécessaires, rapportés au niveau du magasin, peuvent encore peser trop lourd.

Aussi, les réseaux de distribution sont souvent variés, citons ici : le mélange de structures intégrées et franchisées, les tailles de magasins et les volumes traités variables, ou bien les équipements plus ou moins récents.

Enfin, le dernier obstacle au choix de certaines offres centralisées reste le fait qu'elles ne comprennent pas toujours des modes dégradés suffisants pour assurer un minimum d'opérations en cas de rupture entre le central et le local.

Quant au développement des offres en mode SaaS (Software as a Service), cela a requis un **changement de modèle économique pour les éditeurs qui n'a pas toujours été évident à mettre en place**. Du côté du distributeur, ce modèle présente l'avantage de lui éviter de porter/gérer des infrastructures, de pouvoir payer en fonction de sa consommation et ainsi de rééquilibrer les dépenses en OPEX et CAPEX tout en bénéficiant d'une meilleure évolutivité et d'une capacité de mise à niveau. Revers pour les éditeurs, les clients ont tendance à penser que les solutions sont « plug&play », ne nécessitent pas de paramétrage et s'attendent à une mise en œuvre « big bang » plutôt que par palier.

En conclusion, afin d'accompagner la transformation vers un futur de plus en plus connecté et digitalisé, **les distributeurs, plus particulièrement au travers de leurs systèmes d'information, vont devoir affronter leurs démons et remettre en question certains de leurs choix antérieurs** : avoir une véritable vision holistique du client et de son parcours, assurer cohérence et communication entre les différents canaux, savoir gérer et fiabiliser un grand nombre de données de différentes sources.

WAVESTONE

www.wavestone-advisors.com

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods). Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe.

La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.