



L'audace par nature

NOUVELLES TECHNOLOGIES ET DIRECTION DES OPÉRATIONS DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

Septembre 2020

UN CONTEXTE DE TENSIONS SUR LA RENTABILITÉ DES SURFACES COMMERCIALES

01



Ces dernières années, le rythme de croissance des surfaces commerciales a énormément ralenti, du fait de la législation (-30% d'autorisations entre 2017 et 2019 selon Procos) mais aussi des entreprises de distribution elles-mêmes. Après des années de croissance des surfaces commerciales, le chiffre d'affaires au mètre carré a lui aussi baissé. La tendance en matière de pression sur la rentabilité des points de vente a encore été accentuée par la crise du Covid-19, en témoignent les fermetures de points de vente annoncées par de multiples enseignes (1 200 points de ventes fermés pour le seul Espagnol Inditex). Cette pression sur la rentabilité des surfaces commerciales est contrebalancée par le poids de plus en plus important du e-commerce dans les achats des Français et l'évolution du rôle du point de vente qu'elle suppose. Il devient nécessaire dans ce contexte d'identifier le rôle du point de vente dans le CA global du distributeur. Les effets du showrooming, la visibilité apportée à l'enseigne par la présence d'un magasin dans la zone, la possibilité de retirer des commandes en Click&Collect et le ship from store sont autant de nouveaux rôles que portent les points de vente dans la performance commerciale du distributeur, loin du mythe qui voudrait que le point de vente soit mort.

Ces évolutions rendent encore plus crucial le rôle des directeurs des Opérations au sein des distributeurs, responsables du CA des points de vente. De plus, il convient comme nous allons le voir de mettre en place un alignement très poussé avec le marketing et la supply chain. Le pilotage fin et précis du réseau devient une exigence sur un périmètre de responsabilité sous tension.

Dans ce contexte, certains enjeux directement liés aux Opérations s'avèrent encore plus importants...

- **Identifier les zones où l'ouverture ou la fermeture d'un point de vente est nécessaire** : la capacité des Opérations à piloter le réseau de distribution est clé dans la rentabilité globale de celui-ci. La réflexion ne s'effectue plus uniquement sur la zone de chalandise « physique » du point de vente, mais également sur son impact sur les ventes e-commerce. Il est donc attendu des Opérations qu'elles prennent des décisions éclairées et intègrent dans leur réflexion l'ensemble des parcours clients.
- **Adapter localement l'animation des points de vente** : Si le Marketing a la main sur la stratégie marketing globale, et parfois sur les particularités locales pour les directions les plus matures, les opérations, au contact des points de vente, doivent piloter localement les leviers à utiliser. L'adaptation des stratégies commerciales localement est un levier qui permet de maximiser les budgets investis dans la promotion, les événements, etc. et donc de soutenir la rentabilité des points de vente pris individuellement, mais aussi comme faisant partie intégrante d'un réseau.

- **Optimiser les stocks présents sur le point de vente** : disposer du bon niveau de stock pour assurer un bon taux de service tout en limitant la charge des coûts portés par un stock trop important est un enjeu crucial pour les points de vente. Avec le développement du ship from store, du click & collect et l'accroissement de l'impact de la présence en stock d'un produit sur les ventes en ligne, la gestion des stocks se complexifie. C'est un enjeu majeur à adresser en lien avec les équipes Supply Chain pour assurer la bonne rentabilité des points de vente et soutenir les ventes tous canaux confondus.
- **Piloter et ajuster les ressources nécessaires en point de vente** : la masse salariale représente un coût non négligeable dans le compte de résultat d'un point de vente. Adapter le nombre de collaborateurs en fonction de l'activité prévue dans un point de vente est une chose que font beaucoup de distributeurs. Aujourd'hui, il convient d'aller plus loin, en anticipant la charge sur toutes ses dimensions (préparation des commandes expédiées depuis le magasin, trafic en point de vente, etc.).

Dans ce contexte où les missions de la direction des Opérations se complexifient et où elles sont toujours plus imbriquées avec les ventes omnicanales avec un fort niveau de tension, il est crucial que celle-ci soit la plus performante possible. L'utilisation et la maîtrise des nouvelles technologies (data science, RPA, intelligence artificielle notamment) apparaissent comme essentielles pour appréhender toute la complexité des leviers de rentabilité des points de vente.



L

LA TECHNOLOGIE, AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DES OPÉRATIONS

02



Le digital et les dernières innovations technologiques ont déjà largement transformé la distribution dans ses modes de vente, de livraison et dans son rapport aux clients. Nous sommes entrés dans une nouvelle ère technologique, celle de l'intelligence artificielle, du machine learning, du RPA et des systèmes cognitifs capables d'interagir et de développer leur propre « intelligence ». L'avènement de ces technologies permet le déploiement de systèmes intelligents à grande échelle ce qui permet d'aller encore plus loin dans l'analyse, l'aide à décision ou l'automatisation des processus.

Si pour l'heure, les technologies ont surtout profité aux clients, elles permettent aujourd'hui à des directions telles que les Opérations d'automatiser, d'anticiper et de prendre des décisions en intégrant un grand nombre de paramètres différents. Des réflexions qui ont déjà été menées mais n'ont pu être mises en place deviennent possibles, alors que la tension sur ces sujets est de plus en plus forte.

Ce qu'apportent les technologies aux Opérations...

- **Connaître et anticiper le trafic dans les points de vente** : les outils de comptage de plus en plus perfectionnés permettent de connaître en temps réel le trafic dans les différents points de vente, mais aussi point de vente par point de vente. Couplés avec de l'intelligence artificielle, en prenant en compte différents facteurs tels que les promotions, la météo et d'autres, il devient possible d'anticiper le trafic dans le réseau et d'en tirer des conséquences : adaptation du personnel en point de vente, activation des clients d'une zone de chalandise, etc.

- **Identifier les zones de chalandise « omnicanales » des points de vente et piloter la densité du réseau** : en reconstituant une vision globale des clients, entre leurs achats en ligne et en magasin, avec leur adresse de livraison, il devient possible de constituer des zones de chalandises omnicanales, et donc d'identifier d'une part les actions à mener pour attirer les clients en point de vente, mais également de mesurer l'impact des points de vente dans les ventes e-commerce. Cela permet également d'identifier les zones où il y a une appétence pour l'enseigne et où l'implantation d'un magasin serait un levier de croissance, tant en physique qu'en e-commerce, ou à l'inverse, des zones où le réseau serait inutilement dense. Les nouvelles technologies permettent de faire ces analyses de manière globale, rapidement et en temps réel, là où cela était extrêmement complexe auparavant.
- **Piloter l'animation commerciale par point de vente** : si la stratégie d'activation client est conçue et pilotée au niveau national par le marketing client, la direction des Opérations, étant au contact des points de vente quotidiennement, doit pouvoir adapter sa stratégie au jour le jour en fonction des performances, du trafic, etc. Les outils d'IA et d'automatisation peuvent permettre d'avoir une vision en temps réel des performances et des différents KPIs des points de vente, mais également de recommander et d'activer différentes opérations pour soutenir le chiffre d'affaires.
- **Anticiper l'activité sur les différents postes des points de vente** : en anticipant le trafic en point de vente, les commandes e-commerce à préparer (Click&Collect et ship from store), il devient possible de piloter les besoins en ressources sur un point de vente, mais également, en lien avec la Direction des Ressources Humaines, d'adapter l'affectation des collaborateurs sur les points de vente en ayant le plus besoin et ce de manière flexible.
- **Identifier les références localement demandées pour adapter les assortiments** : l'assortiment d'un point de vente ayant un effet direct sur son chiffre d'affaires, être en capacité de connaître les attentes des clients d'une zone de chalandise données est un levier direct pour optimiser localement l'offre, en lien avec la direction marketing de l'offre. En pilotant en temps réel les rotations, mais aussi les produits vus et commandés sur les canaux digitaux, il devient possible de réagir rapidement en proposant une offre adaptée aux attentes des clients.

UNE TRANSFORMATION ET DES AVANCÉES TECHNOLOGIQUES QUI NÉCESSITENT D'ADAPTER LES ORGANISATIONS ET LES COMPÉTENCES

03



La transversalité du rôle des Opérations a un impact direct sur l'organisation des distributeurs, et sur les compétences nécessaires. En se positionnant en pilote de la performance des points de vente, dans l'intégralité de sa dimension omnicanale, en utilisant les leviers d'activation client et en ajustant rapidement l'assortiment des points de vente, les Opérations doivent être en capacité d'interagir rapidement avec les autres directions, mais aussi être en capacité d'utiliser les nouveaux outils digitaux.

Les directions des Opérations sont bien souvent composées d'hommes et de femmes ayant une grande connaissance du terrain, de la vie des points de vente et des différents leviers assurant la rentabilité et le développement du chiffre d'affaires au mètre carré. Les technologies constituent de nouveaux outils qui permettent un pilotage plus fin, plus réactif et basé sur des data solides, et mettent aussi davantage en relation la direction des Opérations avec les autres directions. Cela suppose une collaboration encore plus étroite, un alignement sur les responsabilités de chacun et une compréhension mutuelle des enjeux dans un objectif commun : le développement des ventes et la maîtrise de la rentabilité.

Il y a donc un volet organisationnel à mettre en œuvre qui découle de l'adoption des technologies, afin que les décisions puissent être prises par les bonnes personnes, au bon moment, tout en maintenant la cohérence de la stratégie commerciale et marketing du distributeur. Par exemple, la direction de Opérations ne peut prendre seule la décision de modifier l'assortiment d'un point de vente. Cela doit être fait en accord d'une part avec la direction de l'Offre, mais aussi avec les autres directions impactées telles que la Supply chain. Il convient donc de créer des instances permettant une remontée des informations et des prises de décisions rapides.

Un des enjeux majeurs de cette transformation réside également dans l'intégration du chiffre d'affaires omnicanal dans le résultat affecté au point de vente. Au-delà du fait de comptabiliser les ventes retirées en point de vente dans le chiffre de celui-ci, il convient d'intégrer l'effet de visibilité qu'il offre au distributeur, même sur des commandes qui ne seraient que le fait du e-commerce. C'est un changement de paradigme pour évaluer la contribution d'un point de vente en particulier, au-delà de son seul chiffre d'affaires direct.

Accompagner la montée en compétences

Si la maîtrise de la technologie est importante, elle ne remplace pas la connaissance des métiers des Opérations, issue d'années passées sur le terrain. Avec l'arrivée de ces nouveaux outils, on voit émerger des profils hybrides qui combinent une forte expérience de terrain, sectorielle, mais aussi une maîtrise de ces outils, avec une appétence forte pour la data, le tout en étant de plus en plus orientés client.

Il convient donc pour les distributeurs d'accompagner la montée en compétences des collaborateurs de leur direction des Opérations plutôt que de chercher à recruter des profils hybrides, qui par définition sont très rares (expérience terrain conjuguée à une connaissance des dernières technologies). Afin d'accompagner la montée en puissance de la dimension client et omnicanal, il peut être pertinent de développer les liens, les retours d'expérience entre les équipes e-commerce et les équipes des opérations. En revanche, développer des compétences « Opérations » auprès des équipes « E-commerce » et vice versa constituera un levier pour améliorer la compréhension des enjeux de chacun, former des équipes complémentaires et créer de nouvelles passerelles facilitant les évolutions de carrière.

Le succès de cette transformation ne tient donc pas uniquement à « l'outillage » des directions des Opérations, elle est au contraire le fruit de différents facteurs :

- Une gouvernance revue permettant d'« agiliser » l'organisation et de créer des liens plus étroits entre directions
- Un accompagnement de la maîtrise des outils et des technologies par les équipes en place
- Une acculturation aux nouvelles typologies de données existantes et aux nouvelles opportunités qu'elles permettent
- Un renforcement des liens et un partage des compétences entre les équipes e-commerce et opérations

CGI Business Consulting accompagne depuis plus de 15 ans les entreprises de la distribution, du commerce aux consommateurs et du luxe dans leur transformation et dans la déclinaison de leur stratégie opérationnelle

Arnaud Cartigny, Vice Président Retail, Luxe et Lifescience
Florian Martinez Lopez, Manager Retail

Septembre 2020

A propos de CGI Business Consulting

Chez CGI Business Consulting, cabinet de conseil majeur en France, nous sommes audacieux par nature.

Grâce à son intimité sectorielle et à sa capacité à mobiliser des expertises diverses, CGI Business Consulting apporte aux entreprises et aux organisations des solutions de conseil audacieuses et sur mesure, pour une réussite stratégique et opérationnelle de leurs projets de transformation.

Nos 1 000 consultants accompagnent nos clients dans la conduite et la mise en œuvre de leurs projets de transformation, dans une relation franche et de confiance, pour leur permettre de prendre les bonnes décisions.

Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde. Elle aide ses clients à atteindre leurs objectifs, notamment à devenir des organisations numériques axées sur le client.

CGI BUSINESS
CONSULTING