



L'audace par nature

NOUVELLES TECHNOLOGIES ET ACHATS DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

Août 2020

GUERRE DES PRIX ET ÉROSION DES MARGES : LES DIRECTIONS ACHATS SONT SOUS PRESSION...

01



Au cours des dernières années, l'émergence de nouveaux acteurs et la multiplication des canaux et des offres ont porté la concurrence dans le secteur de la distribution, à un niveau jamais atteint jusqu'alors. Séduits par les pratiques disruptives de ces nouveaux entrants, les clients sont devenus extrêmement volatiles faisant de chaque innovation un standard à respecter par tous, précipitant les distributeurs dans une course effrénée pour disposer des dernières nouveautés. Toujours plus connectés et informés, les clients sont devenus encore plus exigeants sur la qualité et la provenance des produits qu'ils consomment (quitte à en consommer moins) tout en restant extrêmement attentifs au prix.

Le business model et la chaîne de valeur de la distribution se sont considérablement complexifiés entraînant une hausse des coûts et une érosion des marges qui font peser un risque vital sur nombre de distributeurs. La crise économique actuelle amplifie cette situation : chute de la consommation, nouveaux coûts liés aux exigences sanitaires et transfert d'une partie des ventes des magasins vers d'autres canaux moins rentables.

Avec le spectre d'une nouvelle guerre des prix et la nécessité d'améliorer de façon conséquente la marge face à une concurrence exacerbée et dans un marché en berne, les Directions Achats ont plus que jamais un rôle majeur à jouer.

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

- **Dégager la marge et la contribution aux résultats** : la capacité des Achats à négocier des accords permettant de dégager les niveaux de marge et de contribution attendus est cruciale pour la réussite des enseignes.
- **Contribuer au positionnement prix** : dans un contexte de guerre des prix, les Achats doivent négocier des accords qui permettent aux enseignes d'être bien positionnées en matière de prix tout en dégagant les marges attendues.
- **Intégrer toujours plus de références et de fournisseurs** : la multiplication des canaux, des offres et des fournisseurs, le besoin de trouver des produits (et services) innovants complexifient le travail des Achats, augmentant le volume des données et des échanges. La nécessité de contracter avec de nouvelles « sources locales » pas toujours rompues aux habitudes et usages de la distribution renforce également la complexité et les risques.

- **Repenser les accords et les modèles économiques** : la nécessité d'innover en matière de promotions, de trouver des relais de rentabilité et de nouer de nouveaux partenariats (shop in shop par exemple) impose de repenser les accords et les modèles financiers. La crise sanitaire a également mis en évidence la nécessité de revoir le mode d'engagement (et de désengagement) avec certaines sources d'approvisionnement stratégiques.
- **Construire des accords responsables** : au-delà de l'adaptation aux évolutions légales, les accords intègrent maintenant de nombreux aspects environnementaux, éthiques et responsables qui eux aussi contribuent à complexifier le travail des Achats.
- **Instaurer de nouvelles relations** : un nouveau type de relations avec les fournisseurs se met en place basé sur la transparence, la co-construction, le partage des indicateurs de performance et des informations. Ces échanges se font maintenant dans la durée, dépassant le cycle des négociations annuelles.
- **Respecter les accords négociés** : les accords commerciaux sont toujours plus nombreux et complexes. Ils nécessitent davantage d'attention pour les piloter et valoriser l'ensemble des éléments qu'ils contiennent.



Dans ce contexte à forts enjeux, il est crucial que les fonctions Achats soient les plus performantes possible. Il est indispensable d'apporter les transformations nécessaires afin qu'elles puissent mener à bien leurs missions. La maîtrise et l'usage des technologies (data science, RPA, intelligence artificielle...) seront assurément l'un des éléments clés de cette transformation.

L

A TECHNOLOGIE, AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DES ACHATS

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, des robots 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 permettant d'aller encore plus loin dans l'analyse, l'aide à la décision ou l'automatisation des processus.

Si pour l'heure, les avancées technologiques ont surtout profité aux clients, elles offrent désormais de nombreux usages et un important potentiel de gains sur presque toute la chaîne de valeur de la distribution. L'analyse et l'usage de la donnée sont « natifs » pour les fonctions Achats. La difficulté réside généralement dans leur aptitude à modéliser des accords complexes dans un outil et à disposer des capacités de calcul et des données pour être au plus près de la réalité. La maîtrise de la donnée et des technologies est devenue un enjeu vital pour les Directions Achats, et plus particulièrement face à des fournisseurs toujours plus outillés et dans un contexte où chaque décision est lourde de conséquences. Si la mise en œuvre de ces technologies offre un important potentiel d'optimisation et d'amélioration, elle ouvre également la voie à la concrétisation de pratiques souvent évoquées par le passé mais jusqu'alors compliquées voire impossibles à mettre en œuvre sans elles.

Ce qu'apportent les technologies aux Achats...

- **Réaliser une veille permanente** : les offres, les marchés, les concurrents sont devenus si nombreux qu'il est impossible sans l'aide de robots d'analyser l'ensemble des sources de données pour identifier les nouveautés, les promotions, les changements de prix.
- **Simplifier et accélérer le sourcing** : identifier des produits et des fournisseurs est un processus automatisable et optimisable par l'intelligence artificielle, qui, en fonction de certains critères, scanne toutes les sources de données et propose un panel de nouvelles sources d'approvisionnement.
- **Automatiser les appels d'offres simples** : pour les promotions ou les MDD, les robots intelligents peuvent gérer les appels d'offres et la relation avec les fournisseurs de manière quasi autonome pour les plus simples d'entre eux.

- **Analyser rapidement les conditions des fournisseurs** : la collecte, la réception et le traitement des évolutions tarifaires peuvent être grandement simplifiées par la technologie. Il est par exemple possible d'intégrer automatiquement les nouveaux tarifs et conditions des fournisseurs pour les comparer aux anciennes et déterminer une partie des objectifs de négociation.
- **Simplifier la définition des objectifs de négociation** : les objectifs annuels sont construits en cours d'année sur des estimations qui sont revues en permanence. La collecte, la consolidation et la mise à jour de ces données pour la définition des objectifs de négociation sont des tâches complexes et chronophages qui peuvent être grandement simplifiées et automatisées.
- **Permettre de simuler et de se concentrer sur la stratégie de négociation** : l'intégration des objectifs annuels des enseignes avec les nouvelles conditions des fournisseurs permet de simuler la rentabilité des accords proposés et d'identifier les axes d'amélioration (et de négociation). La multiplication des fournisseurs et des offres ainsi que la complexification des accords nécessitent de disposer d'outils souples et rapides qui permettent de produire simplement plusieurs scénarios (et hypothèses) pour chaque accord permettant de se concentrer sur l'élaboration d'une stratégie gagnante plutôt que sur des calculs.
- **Piloter les négociations** : durant la phase de négociation il est très compliqué pour un Directeur Achats de disposer d'une vision consolidée des avancées de toutes les négociations en cours et de mesurer l'atteinte des objectifs globaux. Les nouvelles technologies sont une aide précieuse pour intégrer et valoriser rapidement les avancées et avertir de la possibilité de finaliser les accords.
- **Finaliser les accords** : une fois les conditions négociées les automates peuvent accélérer la collecte des informations et les échanges avec les fournisseurs pour la rédaction et la signature des contrats.
- **Gérer les mises à jour tarifaires** : une fois les hausses tarifaires négociées et acceptées, un automate peut mettre à jour les systèmes d'information avec les bonnes données et dates d'application.
- **Facturer et piloter les accords** : la technologie permet d'alléger et de fiabiliser le processus de facturation, permettant ainsi de concrétiser tout ce qui a été négocié à travers :
 - L'automatisation de la collecte et la gestion des écarts de chiffres d'affaires ainsi que de la facturation des accords.
 - L'automatisation de la rédaction, de l'envoi et du suivi des mandats et des factures des opérations commerciales.
- **Optimiser les accords** : un robot intelligent permet de réaliser des analyses des conditions des contrats pour s'assurer de sa bonne exécution et proposer des actions pour maximiser la rentabilité (atteinte de nouveaux paliers de RFA ...).
- **Gérer le risque fournisseur** : un outil d'intelligence artificielle peut scanner et analyser différentes sources de données et alerter en cas de risques liés au respect de clauses contractuelles.

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

03



Les Achats sont une fonction data driven par nature : tous les acheteurs ont la même appétence pour les données, les chiffres et les analyses. Ils ont souvent développé leurs propres outils sur des tableurs (souvent complexes et impossibles à maintenir ou à adapter aux évolutions réglementaires). Ces outils ne permettent bien souvent pas de modéliser parfaitement des accords devenus très complexes au fil du temps les limitant dans leur capacité à simuler finement les conditions. Si bien que peu d'entre eux sont réellement capables de mesurer l'impact d'un changement de fournisseur ou de référence ou de piloter simplement la rentabilité d'un article.

Aujourd'hui, une grande partie des ressources et des moyens des Directions Achats sont consommés par des tâches chronophages à faible valeur ajoutée (collecte et préparation de données, d'informations, relances factures, etc.). Le poids de ces tâches a explosé avec la complexification que nous avons déjà évoquée et la multiplication du nombre de références et de fournisseurs. La démocratisation de la technologie bouleverse les organisations avec la création de nouveaux modèles dans lesquels les ressources sont déchargées de ces tâches, et où les moyens sont réalloués aux activités stratégiques.

Les organisations Achats sont généralement des organisations courtes et la tendance ne va pas s'inverser. Les gains d'optimisation et d'automatisation de processus vont profiter aux fonctions support qui vont pouvoir être libérées d'une grande partie de leurs activités chronophages. Elles vont gagner en efficacité dans la gestion du quotidien et elles vont pouvoir gérer des tâches davantage axées sur l'analyse et le pilotage et l'exécution des contrats.

Les technologies rendent les Achats plus efficaces en permettant de modéliser tous les accords, en offrant une meilleure préparation et aide à la décision et en laissant plus de place à la tactique et à la réflexion. Si les fonctions Achats vont avoir la capacité technique d'imaginer, de négocier et de piloter des accords qui traduisent réellement la complexité des chaînes de valeur actuelles, elles vont également devoir apprendre à mettre leur maîtrise des éléments de rentabilité au service des autres fonctions pour que celles-ci puissent prendre à leur tour des décisions qui intègrent tous les impacts financiers. Les fonctions Achats vont être amenées à davantage collaborer et échanger avec les fonctions connexes internes et les fournisseurs dans une approche collaborative, transparente et agile pour concrétiser rapidement les partenariats et les innovations et assurer une parfaite exécution des accords négociés.

Les ressources devront disposer de **nouvelles compétences** comme par exemple la capacité à intégrer la donnée et la technologie dans leur fonctionnement quotidien, à imaginer les bonnes analyses et à modéliser tous les accords, ce qui va rendre leur métier bien plus technique et complexe.

Accompagner la montée en compétences

Si la maîtrise de la technologie est importante, elle ne remplace pas la connaissance des métiers Achats et les spécificités de chaque marché. On voit donc apparaître de nouveaux profils « hybrides » entre maîtrise technique et expertise sectorielle. Nombre d'acteurs de la distribution que nous rencontrons estiment que, pour les Achats, la maîtrise des technologies est plus simple à acquérir que les compétences métier et l'expertise sectorielle.

Les distributeurs doivent donc chercher à accompagner la montée en compétences de leurs équipes au lieu de miser sur une coûteuse (et improbable) recherche de talents hybrides (il est déjà compliqué de trouver des acheteurs...). Les distributeurs doivent en conséquence investir pour simplifier l'accès et l'usage de ces nouvelles technologies et former leurs ressources s'ils veulent avoir toutes les chances de réussir.

La difficulté de cette transformation n'est pas de savoir comment déployer les nouvelles technologies mais bien de savoir comment les acheteurs vont s'approprier ces outils et comment les fonctions support vont être capables de monter elles aussi en compétences sur ces sujets clés.

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
Olivier Dubol, Directeur Retail

Août 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