



L'audace par nature

# NOUVELLES TECHNOLOGIES ET MARKETING DE L'OFFRE DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

*Août 2020*

# UN CONTEXTE INCERTAIN ET CHANGEANT QUI COMPLEXIFIE LA GESTION DES OFFRES...

## 01



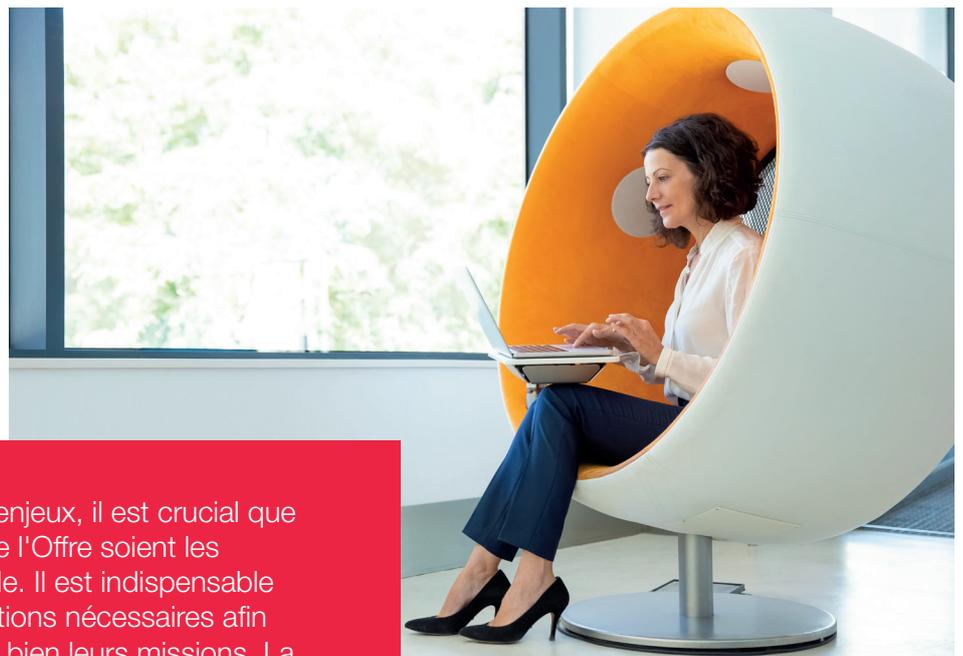
Digitalisation, multiplication des canaux et des offres, développement du marché de seconde main et des ventes entre particuliers ou encore des circuits courts : les distributeurs font face à une concurrence de plus en plus variée, spécialisée et complexe. Profitant de cette tendance les clients sont devenus encore plus exigeants et volatiles, en permanence à la recherche des dernières innovations et du meilleur prix. Pour satisfaire ce besoin de nouveauté, le rythme des collections et des révisions d'assortiment s'est accéléré et les cycles produits se sont raccourcis, avec pour conséquence la complexification des processus et des modèles économiques et la dégradation de la rentabilité pour bon nombre de distributeurs.

La crise que nous traversons vient encore accentuer cette situation en bouleversant les habitudes et les comportements des consommateurs et en exacerbant la concurrence. Avec la nécessité de s'adapter à ce nouveau contexte et de séduire un client sur-sollicité au pouvoir d'achat en berne, la capacité à proposer une offre attractive n'a jamais été aussi importante.

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

- **Être omnicanal** : c'est la norme de construction des assortiments. Dans un univers où les parcours clients et les canaux se croisent et se multiplient, l'offre est à considérer dans une approche globale omnicanale unique.
- **Passer à une vision client** : il n'y a plus un client mais des clients dont il faut parfaitement comprendre les attentes et les habitudes sous peine de les voir se tourner vers d'autres offres. Dans un contexte d'hyperpersonnalisation l'enjeu est d'être capable de basculer d'une approche de masse à une approche axée sur l'individu.
- **Anticiper et prévoir** : les cycles des tendances sont de plus en plus courts, il n'est plus possible de tester ou d'attendre de voir puis de réagir. La capacité à anticiper les besoins pour pouvoir proposer la bonne offre au bon moment est devenue cruciale.

- **Partager les engagements et les valeurs des clients** : si les clients sont toujours plus exigeants sur la qualité des produits, ils attachent également de plus en plus d'importance aux impacts sociétaux et environnementaux de leur consommation, les poussant à privilégier les enseignes et les produits en adéquation avec leurs valeurs et leurs engagements.
- **Innover** : avec la multiplication des offres, il est vital de pouvoir se démarquer et de proposer des assortiments qui prennent en compte le besoin de nouveautés. Les distributeurs doivent absolument exploiter la grande masse de données dont ils disposent pour mieux appréhender les attentes de leurs clients.
- **Intégrer des offres complémentaires** : les marchés sont de plus en plus spécialisés et complexes. Ainsi, le besoin de diversifier ou de compléter son offre peut se traduire par la nécessité de faire appel à des partenaires extérieurs experts qui vont proposer des offres « clé en main » (corner, shop in shop) avec des niveaux de risques et de rentabilités adaptés.
- **Gérer les spécificités locales** : avec une demande atomisée, il devient nécessaire de prendre en compte et de s'adapter à toutes les spécificités. Ce besoin n'est pas nouveau mais il devient critique dans un contexte où les clients affirment leurs différences et où ils plébiscitent de plus en plus les produits locaux.



Dans ce contexte à forts enjeux, il est crucial que les fonctions en charge de l'Offre 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 des éléments clés de cette transformation.

# L

## A TECHNOLOGIE, AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DES OFFRES

# 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 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, ces avancées offrent désormais de nombreux usages et un important potentiel de gains sur presque toute la chaîne de valeur de la distribution. Si la mise en œuvre de ces technologies à travers diverses solutions 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 à la gestion des offres...

- **Améliorer la connaissance du marché et de la concurrence** : les sources (et le nombre) de données sont maintenant si nombreuses qu'il est devenu impossible, sans l'aide de robots, de les analyser et d'en extraire les éléments nécessaires à la compréhension des marchés et à la gestion des offres.
- **Accélérer la définition de la stratégie et des objectifs** : ce sont des tâches complexes et chronophages qui impliquent un grand nombre de données et de calculs. La mise en œuvre de systèmes automatisés intelligents permet de se décharger d'une partie de la collecte des données et de la préparation des analyses pour se concentrer sur les actions stratégiques.
- **Piloter la performance à tous les niveaux** : il est impératif de pouvoir mesurer la performance individuelle de chacun des éléments de l'offre. Sans l'apport de systèmes automatisés intelligents il est quasiment impossible d'intégrer toutes les sources de données et de réaliser les calculs pour chaque référence de chaque assortiment.

- **Accélérer la gestion des assortiments (à la référence)** : la gestion des assortiments se fait à la référence, ce qui nécessite un grand nombre de données et de calculs extrêmement chronophages pour une prise de décision relativement simple. Ce processus peut bénéficier de l'apport de moteurs qui, pour chaque référence, exécutent les analyses et suggèrent des changements en ligne avec la stratégie et les objectifs.
- **Permettre l'hyperpersonnalisation** : la connaissance client conjuguée à la capacité à gérer l'assortiment à la référence permet d'activer les leviers de la personnalisation et même de l'hyperpersonnalisation en proposant des offres taillées sur mesure pour chacun. L'intelligence artificielle peut également permettre de détecter les tendances dans les préférences d'achat et fournir des suggestions d'articles à ajouter à l'assortiment afin d'encourager le cross-selling.
- **Gérer les spécificités** : cette adaptation aux contraintes et exigences locales n'est pas si simple à réaliser. Souvent, les distributeurs renoncent, car, faute de capacité d'automatisation, ils ne sont pas en mesure de gérer les volumes de données nécessaires.
- **Gérer les planogrammes à la référence et au magasin** : c'est l'autre pan de l'adaptation des assortiments aux spécificités locales. Elle nécessite des moyens pour appliquer automatiquement les règles (définies par magasin) lors de chaque modification d'assortiment et pour maintenir l'ensemble des planogrammes à jour.
- **Adapter et personnaliser les prix** : des solutions intelligentes permettent d'estimer les impacts d'un changement de prix et d'optimiser la marge. D'autres permettent la personnalisation des prix et la mise en place d'une tarification segmentée (clients, zones de chalandise) et évolutive dans le temps.
- **Simplifier la gestion des promotions** : la technologie permet d'alléger et de fiabiliser le processus de gestion des promotions avec l'automatisation de :
  - la collecte des offres et des données auprès des fournisseurs,
  - l'analyse et le choix des offres,
  - la gestion et le suivi des mandats,
  - la collecte des données et des chiffres d'affaires pour la facturation et la mesure de la performance.

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

## 03



Aujourd'hui, une grande partie des ressources et des moyens de l'Offre est consacrée à des tâches chronophages à faible valeur ajoutée. Le poids de ces tâches ne cesse d'augmenter à mesure de la complexification du contexte et de la multiplication du nombre de références, pesant toujours plus sur la capacité d'action des Directions de l'Offre.

La mise en œuvre de nouvelles technologies automatisées et intelligentes permet de gagner en efficacité et en performance. Si cette mise en œuvre nécessite de déployer de nouveaux moyens techniques, elle transforme également les organisations en faisant apparaître de nouveaux modèles où les ressources sont déchargées des tâches sans valeur ajoutée et où les moyens sont réalloués aux activités stratégiques.

Les ressources qui constituent ces organisations doivent donc disposer de compétences métiers, sectorielles et techniques leur permettant de comprendre leur environnement, d'imaginer et de produire les bonnes analyses pour chacune des composantes de l'Offre. Les niveaux d'expertise nécessaires sont tels, que ceux qui maîtrisent ces sujets ne peuvent plus être dédiés à une catégorie, ces experts doivent être regroupés en pôles d'excellence où ils vont développer ensemble leurs savoir-faire et leurs outils qu'ils mettront ensuite à la disposition des pilotes de catégories.

Les nouvelles technologies vont lever les freins actuels et offrir aux pilotes de catégories des solutions leur permettant de pouvoir réellement décliner opérationnellement leurs visions stratégiques. Si la technologie leur permet d'être plus efficace en les libérant des tâches chronophages et en leur offrant une aide dans l'exécution des tâches quotidiennes, elle nécessite également un changement de paradigme avec l'abandon des méthodes basées sur l'habitude et l'expertise pour se tourner vers une prise de décision basée sur des analyses factuelles. Cela implique que les pilotes de catégories maîtrisent ces **nouvelles technologies** et qu'ils les intègrent dans leur quotidien, rendant leur métier plus technique et complexe.

La Direction de l'Offre doit se réinventer au travers de **nouvelles organisations** plus agiles et collaboratives où les experts des marchés (pilotes de catégories) vont mobiliser les ressources et les expertises au gré des besoins et des problématiques.

Ces nouveaux modes de fonctionnement s'accompagnent d'une évolution des principes de management passant d'un modèle de « sachants experts » à celui de « chefs d'orchestre » avec une plus forte prise en compte de l'expertise des autres. Pour cela des profils plus agiles, ouverts à l'échange, au fonctionnement en réseau, à la collaboration et au changement sont nécessaires.

## **Accompagner la montée en compétences**

Dorénavant, la maîtrise de la technologie n'est plus une option pour les décideurs comme pour les fonctions supports. Elle ne supprime pas les connaissances métiers et sectorielles, mais elle vient en complément faisant apparaître de nouveaux profils où la maîtrise technique sert l'expertise fonctionnelle. La mise en œuvre des nouvelles technologies transforme les méthodes de travail en permettant d'abandonner certaines pratiques encore trop basées sur l'habitude et l'expertise. Elle impacte également le mode de management en désilotant l'organisation et en introduisant un plus grand besoin de collaboration.

Pour tirer profit des nouvelles technologies, les Directions de l'Offre vont donc devoir se transformer et repenser leur organisation tout en s'assurant de faire monter leurs ressources en compétences tant sur le point technique que fonctionnel et managérial.

*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