

LE DSI, UN DIRECTEUR DE L'INNOVATION



INTRODUCTION

Dans le secteur de la distribution, un Directeur des Systèmes d'Information (DSI) doit aussi bien fournir des plateformes fiables pour assurer l'activité de tous les jours de l'entreprise que développer des solutions innovantes pour améliorer la performance de l'enseigne. Ces deux objectifs pouvant être opposés, peu d'enseignes prennent la pleine mesure de la fonction de DSI et de son potentiel. Ce document décrit comment un DSI peut créer de la valeur pour l'entreprise, au-delà de sa mission régalienne.

Un DSI (Directeur des Systèmes d'Information) dans le secteur de la distribution a deux objectifs : assurer une fiabilité à 100 % des systèmes de base et utiliser les systèmes pour créer de la valeur pour l'enseigne. L'encaissement et la passation de commandes, par exemple, requièrent à l'évidence des systèmes informatiques robustes : toute panne dans ces domaines a des conséquences immédiatement désastreuses. Mais permettre à l'activité de tous les jours de se dérouler sans à-coup n'est pas la seule mission du DSI. Il a un autre rôle clé à jouer : mettre en place des systèmes qui donneront à l'entreprise un avantage concurrentiel. La grande distribution est un secteur qui génère d'immenses quantités de données. Fournir au management une information de haute qualité est vital pour améliorer l'efficacité opérationnelle, pour accroître le succès dans les négociations avec les fournisseurs et pour proposer dans les rayons le bon assortiment au bon prix. En clair, si la fiabilité des systèmes est une nécessité, leur degré d'innovation est, lui, une clef de la performance de l'enseigne.

L'IMPORTANCE DE L'INNOVATION

Le rôle du DSI dans le développement de l'activité d'une enseigne tend à être sous-estimé car les aspects « régalien » du métier constituent l'enjeu prioritaire. Une panne système peut causer d'énormes dégâts chez un grand distributeur (sans parler des conséquences sur la carrière du DSI lui-même, ...) et s'assurer que les plateformes clés sont « à l'épreuve des balles » constitue logiquement la priorité numéro un, l'innovation et le développement de solutions se transformant en objectifs secondaires.

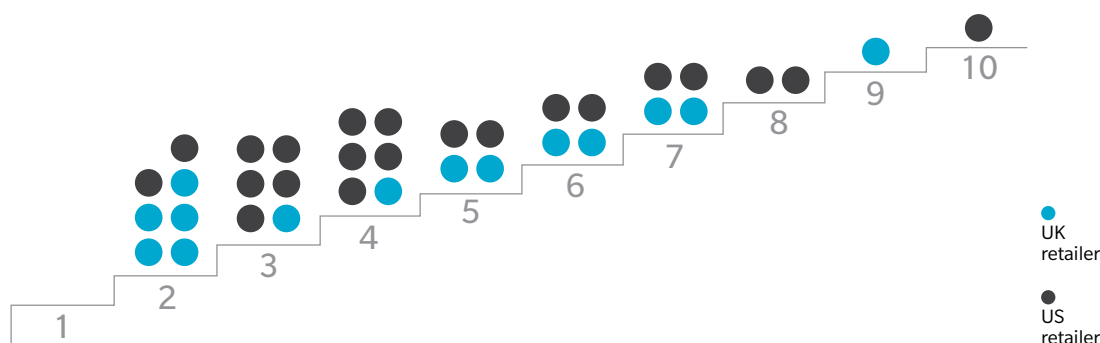
Mais sur le long terme, se concentrer uniquement sur la fiabilité et l'efficacité peut être tout aussi dévastateur que de s'appuyer sur des systèmes informatiques boiteux.

Echouez à construire des systèmes centraux robustes et le coût d'un tel échec deviendra rapidement évident. Echouez à innover : il est possible que cela passe inaperçu, même si cela revient à se priver d'une source essentielle d'avantage concurrentiel et peut-être de dizaines de millions d'euros de gains supplémentaires. Les faibles marges de la distribution rendent essentielle l'amélioration continue des savoir-faire et de la performance : un léger avantage peut alimenter un cercle vertueux qui permettra au distributeur d'investir et réinvestir dans sa proposition commerciale pour continuer à offrir davantage à de meilleures conditions à ses clients. Améliorer le dispositif technologique de l'entreprise est donc tout aussi important que de la gérer sans accroc au quotidien.

ILLUSTRATION 1 : « L'ÉCHELLE DES SAVOIR-FAIRE » ET SON RÔLE DE L'IT DANS LA GESTION DES PROMOTIONS

Oliver Wyman a interrogé trente enseignes en Europe et aux Etats-Unis, pour documenter et comparer leurs approches respectives dans les différentes facettes de la gestion commerciale et des opérations en magasin. De réelles différences ont été constatées dans les pratiques. Ces différences sont corrélées avec des écarts importants de performance financière.

Un exemple des résultats de cette enquête est présenté ci-dessous, sous la forme d'une « échelle des savoir-faire » appliquée à la gestion des promotions. Les savoir-faire les plus basiques sont repris à gauche, alors que les savoir-faire plus avancés sont situés plus haut sur l'escalier, vers la droite. Les systèmes d'information généralement requis pour chaque niveau de savoir-faire sont décrits sous le schéma. Les cercles représentent les enseignes interrogées. Passer de la première marche de l'escalier à la dernière peut générer jusqu'à 3% d'EBIT, et 5% de CA supplémentaires pour une enseigne



DESCRIPTION

- Impact économique partiellement compris :
 - quantification simple de la hausse de volumes liée aux promotions
 - cannibalisation entre marques, impact sur la fréquentation et effets de stockage client non mesurés
- Répétition du programme promotionnel de l'année précédente ; les offres sont souvent à l'initiative des fournisseurs
- Processus de planification promotionnelle peu structuré, avec peu de remise en cause et de renouvellement
- Impact économique des promotions bien compris (cannibalisation, effet de stockage, ...)
- Des outils d'aide à la décision destinés aux acheteurs / catégorie managers facilitent la planification et la négociation
- Reporting en place pour améliorer la transparence et la supervision
- Pas d'intégration du levier promotion avec les autres leviers business (prix, ...)
- Des prévisions de volumes qui présentent encore des difficultés
- Promotions gérées dans le cadre d'une stratégie globale de catégorie
- Investissements volontairement différenciés d'une catégorie de produits à l'autre et d'un type d'offre à l'autre, en lien avec le prix et les autres leviers
- Processus fiable de prévisions de vente et de commande, qui garantit des volumes adaptés, et permet de mieux négocier avec les fournisseurs

ASPECTS INFORMATIQUES

- Systèmes généralement non interconnectés
- Systèmes de management rudimentaires – « technologie du 20ème siècle » (reporting Excels, ...)
- Dans le feu de l'action, la confusion fait qu'il est difficile de connaître sa position réelle sur le marché et l'enseigne s'en remet aux fournisseurs pour obtenir des perspectives clients
- Peu de réactivité face aux initiatives des concurrents, dû au manque d'agilité
- Intégration plus poussée entre les systèmes et outils en place
- Outils spécifiques, développés en interne, qui ne répondent pas toujours parfaitement aux besoins – Solutions quelques fois coûteuses
- L'attente de la prochaine version d'un système est souvent un frein au progrès
- Perspective incomplète sur la concurrence – les fournisseurs ont généralement l'avantage en matière de données consommateurs
- Suite d'outils de reporting intégrée, fruit d'une combinaison entre systèmes standards « de base » et d'outils flexibles développés progressivement
- Processus agile de développement de nouveaux outils, avec une approche de type « prototype » impliquant que les nouveaux systèmes sont immédiatement déployés dès qu'ils sont prêts – mais pas avant
- La richesse des données clients place le distributeur à égalité avec les industriels du PGC les plus avancés, voire au-dessus d'eux

Les promotions fournissent une bonne illustration. Dans ce domaine, de meilleurs niveaux de savoir-faire au sein des équipes permettent de prendre de meilleures décisions, qui se traduisent par des gains en chiffre d'affaires et en résultat. Ceci nécessite des systèmes plus performants. Les enseignes disposant d'un programme promotionnel plus attractif et plus efficace en termes de coûts que leurs concurrentes les surpassent en rentabilité : le gain peut aller jusqu'à 200 points de base (2%) de marge supplémentaires avec une croissance de CA supérieure. L'illustration 1 traduit l'importance de la technologie dans l'amélioration de l'efficacité promotionnelle. Elle décrit une « échelle des savoir-faire » appliquée à la gestion des promotions, avec un niveau croissant de savoir-faire de la gauche vers la droite, qui montre que des savoir-faire plus forts s'appuient sur une informatique plus performante et plus flexible.

Comme beaucoup d'autres aspects du métier de la grande distribution, les promotions sont une activité complexe et il est essentiel d'avoir à disposition une information de haute qualité, accessible rapidement pour la piloter. Par exemple, définir la bonne stratégie promotionnelle suppose de connaître l'impact financier économique de chaque promotion. Ceci nécessite par exemple une mesure précise de l'effet de chaque promotion individuelle sur les volumes de l'ensemble du magasin (et non uniquement sur l'article mis en avant), ainsi qu'un rapprochement entre le coût de la promotion et la part de ce coût véritablement financée par le fournisseur.

En conséquence, l'information doit être regroupée à partir d'une série de systèmes distincts conçus chacun dans un but spécifique ; une bonne compréhension des données économiques doit être intégrée à l'analyse ; enfin, les résultats doivent être accessibles aux décideurs (dans ce cas, les category managers ou acheteurs) dans un format clair. Même le meilleur et le plus solide des systèmes conçus pour l'activité de tous les jours ne permettra pas d'aboutir à ce résultat : notre expérience est que des outils adaptés aux besoins spécifiques de l'enseigne et s'appuyant sur une compréhension de l'ensemble des données économiques, sont nécessaires.

Les promotions ne sont pas le seul domaine où améliorer sa performance passe par une amélioration de la qualité de l'information apportée au management et aux équipes. Les exemples abondent dans la gestion des marchandises et l'opérationnel :

- Concevoir le meilleur catalogue de produits possible
- Prendre les bonnes décisions en matière d'assortiment local
- Négocier efficacement avec les fournisseurs
- Maintenir des prix compétitifs
- Effectuer des prévisions et passer des commandes de manière efficace
- Gérer au plus près les plannings de travail en magasin, ...

Toutes ces activités ont des conséquences significatives sur le chiffre d'affaires et la rentabilité, et toutes doivent s'appuyer sur des systèmes bien conçus et de haute qualité. C'est pourquoi le DSI a un rôle central à jouer dans l'amélioration continue et le succès à long terme de l'entreprise.

COMMENT UN DSI CRÉE DE LA VALEUR

Seul un nombre restreint de distributeurs a conscience de l'ampleur du rôle potentiel du DSI. L'obstacle le plus important est d'ordre culturel : dans beaucoup d'enseignes, les responsables informatiques ne sont pas significativement impliqués dans les décisions de l'entreprise et restent cantonnés, dans les faits, à un rôle de prestataire de services. Notre expérience est que les DSI les plus impliqués dans l'activité de l'entreprise sont ceux qui créent le plus de valeur. Ils ont trois caractéristiques en commun :

- Ils font en sorte que l'informatique soit un facteur de changement plutôt qu'un frein au changement
- Ils comprennent les véritables leviers business de l'entreprise et veillent à ce que l'informatique soit « plus qu'un simple service »
- Ils admettent que différents aspects de l'informatique nécessitent des approches différentes

La suite de ce document détaille, à tour de rôle, chacune de ces caractéristiques.

Le potentiel de l'informatique comme facteur de changement est énorme, mais elle est plus communément perçue comme une contrainte, un facteur qui limite les choix possibles et ralentit le progrès. L'expérience d'Oliver Wyman est que cette perception provient souvent d'une communication insuffisante entre les équipes informatiques et le reste de l'enseigne. Le manque de dialogue, en particulier pendant les phases initiales de développement, fait que le résultat attendu par l'entreprise est rarement en ligne avec ce que le département informatique envisage de faire. La déception est inévitable.

Le DSI sait qu'il a réussi lorsque l'entreprise se demande « comment l'informatique peut-elle nous aider à résoudre ce problème ? » et non « comment résoudre ce problème que nous pose l'informatique ? »

- Colin Cobain,
Partner

Le DSI peut contribuer à y remédier en faisant de son engagement total dans l'enseigne sa priorité numéro un lorsqu'un projet majeur se dessine. Les professionnels de l'informatique n'ont souvent qu'une connaissance partielle des pratiques de gestion des marchandises et des opérations, de la façon dont fonctionnent les systèmes de reporting et des améliorations qu'attendent en priorité « ceux qui sont en première ligne ». Approfondir cette connaissance en travaillant plus étroitement avec le reste de l'enseigne fait une énorme différence quant au résultat final : un engagement plus important entraîne de lui-même une plus grande confiance et un dialogue plus ouvert lorsqu'il s'agit, plus tard, de s'attaquer aux premières difficultés. Le DSI sait qu'il a réussi lorsque l'enseigne se demande « comment l'informatique peut-elle nous aider à résoudre ce problème ? » et non « comment résoudre ce problème que nous pose l'informatique ? ».

Toutefois, les acteurs métiers d'une enseigne s'intéressent rarement suffisamment à un projet informatique dans sa phase initiale. Le défi, pour le DSI, est de capter pleinement leur attention et de les obliger à réellement s'impliquer en amont. C'est plus facile à dire qu'à faire, mais un discours clair et direct sur les enjeux d'un projet, doublé d'une persévérance obstinée peuvent produire de réels résultats. Un élément à noter dans ce contexte : il est important de prendre correctement en compte les différences de niveau en termes de connaissances informatiques. Ce qui peut sembler limpide à ceux qui évoluent dans cet environnement peut être totalement inintelligible pour d'autres.

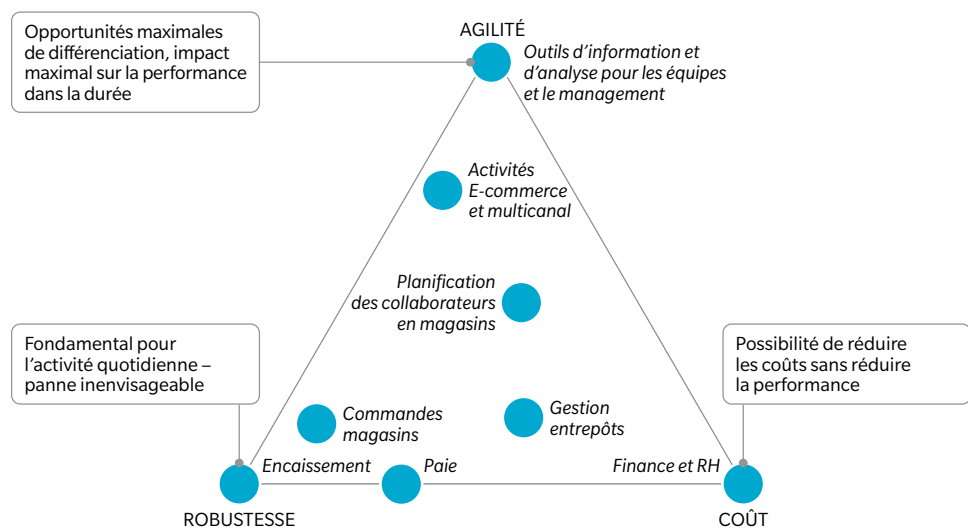
Les professionnels de l'informatique surestiment le degré de compréhension de leurs interlocuteurs. Comme il est difficile de faire en sorte que tout le monde parle le même langage, le DSI doit fournir aux dirigeants de l'enseigne la traduction nécessaire.

Au-delà de ces aspects, les meilleurs DSI sont ceux qui comprennent les leviers de performance de l'entreprise. Au moment de fixer le plan de développement informatique, ils sont idéalement placés pour mesurer les coûts et bénéfices des différentes solutions systèmes envisagées. Voilà pourquoi le DSI doit mettre en forme et guider le débat sur les projets de développement, et non se contenter de répondre aux besoins exprimés par les acteurs métiers. Pour ce faire, le département informatique doit jouer le rôle de « consultant interne », s'appliquant à comprendre comment les différentes solutions envisagées affecteront réellement les méthodes de travail et quels sont les enjeux en termes de valeur.

Les autres cadres dirigeants ont, dans le meilleur des cas, une connaissance partielle en informatique et la solution système dont l'enseigne pense avoir besoin est rarement celle dont elle a véritablement besoin. Résultat : de nombreux projets informatiques d'envergure sont mal conçus au départ. Les DSI ont le plus souvent eu des formations et des parcours distincts des autres dirigeants de l'enseigne. Les meilleurs ont une expertise et une pertinence qui dépassent très largement l'informatique. Ils intègrent une compréhension profonde de ce qui est nécessaire à la bonne gestion d'une enseigne.

En s'appuyant sur cette compréhension, les meilleurs DSI admettent que, suivant les activités en jeu, différentes approches informatiques doivent être mises en place. Fournir des systèmes très performants avec un bon rapport coût-efficacité suppose de déployer les ressources là où elles produiront le plus de valeur. On atteint en grande partie ce résultat en déterminant la bonne adéquation entre solutions « achetées » vs. « développées en interne », et en comprenant quelles activités peuvent être sous-traitées vs. lesquelles ne peuvent l'être.

ILLUSTRATION 2 : DANS LA GRANDE DISTRIBUTION, CHAQUE SYSTÈME A SES PRIORITÉS



Au-delà de la tendance du moment sur la question de l'achat versus le développement en interne, chaque décision doit être évaluée séparément, en admettant que, en fonction du domaine, des réponses différentes peuvent être apportées.

Ces derniers temps, les enseignes ont eu largement recours à des solutions « achetées » et la tendance a été plutôt à accroître la sous-traitance. Si ces deux attitudes peuvent générer des économies, elles empêchent également une enseigne de se saisir de l'opportunité de faire de son informatique une source d'avantage concurrentiel. Les concurrents, dans le cas de figure de systèmes achetés, sont susceptibles de disposer des mêmes plateformes. Pour certaines enseignes – par exemple, les enseignes dont le concept repose sur un modèle économique simplifié à bas coûts et une gamme de produits réduite – cette stratégie peut être la bonne. Mais pour la plupart des distributeurs évoluant sur des marchés matures, une meilleure information fournie au management constitue un avantage concurrentiel décisif, à protéger.

Le point-clé est d'identifier les domaines dans lesquels un excellent système sur mesure apportera un réel avantage concurrentiel, et ceux dans lesquels un système « ordinaire » fournira des performances adéquates à moindre coût. Au-delà de la tendance du moment sur la question de l'achat versus le développement en interne, chaque décision doit être évaluée séparément, en admettant que, en fonction du domaine, des réponses différentes peuvent être apportées.

Trois impératifs sont à prendre en compte pour définir une stratégie de développement informatique : la robustesse, l'agilité et le coût. L'importance relative de chacun des trois varie d'un domaine à un autre : dans certains, tout repose sur la solidité et la fiabilité alors que, dans d'autres, l'innovation a sa place et peut être à la base d'un réel avantage concurrentiel. Parallèlement, certains systèmes ont une influence décisive sur la performance financière alors que d'autres n'en ont pas, avec des conséquences sur les sommes qui méritent d'être investies dans chaque cas. Globalement, ces différences de priorités signifient qu'une approche adaptée à un domaine peut ne pas l'être à un autre. L'illustration 2 donne une perspective sur ces différences propres à l'informatique dans la grande distribution.

CONCLUSION

La grande distribution est un secteur où des données sont produites en abondance. Les faibles marges impliquent qu'une bonne solution système peut réellement faire la différence. Le Directeur des Systèmes d'Information a un rôle clé à jouer non seulement en garantissant que l'activité quotidienne se déroulera sans heurts mais également en aidant à l'amélioration de la performance et, enfin, en apportant de nouveaux avantages concurrentiels.

Pour dépasser la barrière culturelle qui existe souvent au sein des enseignes et devenir un acteur à part entière des grandes décisions, le DSI ne doit pas se voir comme le « fournisseur d'un service à l'entreprise », mais plutôt comme un « créateur de valeur ». Cette attitude exige de lui une proximité bien plus forte avec le reste de l'enseigne, une réelle compréhension des leviers de l'activité, et enfin l'adoption d'une approche souple et dynamique du développement système pour fournir à l'enseigne ce dont elle a besoin avec le meilleur rapport coût-efficacité. Les DSI qui procèdent de la sorte se révèlent être une force d'innovation incontournable et sont au cœur du succès à long terme de leur enseigne.

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents, dont 300 à Paris. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

MATTHEW ISOTTA
Global Retail Practice Leader
matthew.isotta@oliverwyman.com
+971 4425 7026

BERNARD DEMEURE
French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

SIRKO SIEMSEN
Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

JAMES BACOS
EMEA Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

NICK HARRISON
UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

PAUL BESWICK
North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

RICCARDO TRENTINI
Italian and Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771

Copyright © 2012 Oliver Wyman. All rights reserved. This report may not be reproduced or redistributed, in whole or in part, without the written permission of Oliver Wyman and Oliver Wyman accepts no liability whatsoever for the actions of third parties in this respect.

The information and opinions in this report were prepared by Oliver Wyman.

Oliver Wyman has made every effort to use reliable, up-to-date and comprehensive information and analysis, but all information is provided without warranty of any kind, express or implied. Oliver Wyman disclaims any responsibility to update the information or conclusions in this report. Oliver Wyman accepts no liability for any loss arising from any action taken or refrained from as a result of information contained in this report or any reports or sources of information referred to herein, or for any consequential, special or similar damages even if advised of the possibility of such damages.

This report may not be sold without the written consent of Oliver Wyman.