

SUBMERGÉS PAR L'INFORMATION ?

ENTRE VOS CLIENTS ET VOUS,
NE LAISSEZ PAS LES DONNÉES S'INTERPOSER



SUBMERGÉS PAR L'INFORMATION ?

ENTRE VOS CLIENTS ET VOUS,
NE LAISSEZ PAS LES DONNÉES S'INTERPOSER

« La distribution est une somme de détails ». Cela peut sembler un cliché : ceux-ci synthétisent parfois une réalité importante. De fait, c'est la combinaison de produits, magasins et sites internet qui assure le succès d'un distributeur. Toutefois, depuis quelques années, l'adage semble parfois être devenu « la distribution est une somme de données ». La diversité et la quantité d'informations disponibles ont explosé. Les distributeurs ont investi des ressources importantes – en temps et en argent – pour déterminer comment les utiliser au mieux.

A priori, disposer de davantage de données devrait permettre d'améliorer la prise de décision et par conséquent, l'expérience pour le client et sa satisfaction. Dans les faits, il n'est pas évident d'évoluer vers une prise de décision qui s'appuie systématiquement sur des faits étayés par des données. Deux difficultés apparaissent fréquemment :

1. **L'afflux massif de données** : les category managers et les acheteurs sont submergés par le flot d'informations et se révèlent incapables de prendre de bonnes décisions car ils manquent de temps.
2. **L'éloignement croissant entre les opérationnels et l'offre** : les category managers sont de plus en plus rivaux à leurs ordinateurs et occupés par des réunions interminables. Ils n'ont dès lors plus le temps de se rendre sur le terrain pour visiter les magasins, échanger avec des consommateurs, ou observer ce que font les concurrents. Ils sont de plus en plus déconnectés de l'offre et de l'expérience qu'en ont les consommateurs.

Cet article propose des pistes pour résoudre ces difficultés afin d'utiliser les données pour renforcer – et non pas affaiblir – le lien avec les clients et le succès de l'enseigne.

1. GÉRER L’AFFLUX MASSIF DE DONNÉES

Les distributeurs disposent aujourd’hui de beaucoup de données et d’informations. Ils veulent les exploiter mais sont parfois submergés par celles-ci. Ils sont inondés de données souvent brutes, ambiguës ou incomplètes. Au lieu de leur faciliter la tâche, ces données tendent à la leur compliquer et à engendrer de la frustration et une surcharge de travail. Des analyses et des réunions spécifiques sont créées pour comprendre et exploiter ces informations pour la gestion du business. Ceci accroît la surcharge de travail. Les données peuvent avoir un effet contre-productif : au lieu de permettre des décisions plus rapides et pertinentes, elles ralentissent les processus et détériorent la qualité des décisions.

La majorité des category managers reconnaissent ces problèmes mais sont désarmés quand il s’agit de les résoudre. Le plus souvent, ils choisissent d’ignorer nombre des informations et rapports qu’ils reçoivent ; ce type de réaction explique en partie pourquoi il est si difficile de faire évoluer la manière dont ils prennent leurs décisions. Lorsque d’autres fonctions telles que le marketing, la stratégie ou les études souhaitent analyser les données à leur place, ils n’ont pas la connaissance approfondie des catégories qu’ont les acheteurs et category managers, ne saisissent pas certaines subtilités de pricing ou de sélection de produits et inévitablement, des tensions surgissent lorsqu’ils essaient d’indiquer à un acheteur la marche à suivre. La solution de facilité, parfois utilisée, est de s’appuyer sur les fournisseurs pour obtenir ces informations et analyses. Mais ceux-ci ne constituent pas nécessairement une source impartiale de conseils... Enfin, lorsque les category managers décident d’investir du temps dans l’exploitation des données pour mieux gérer leurs opérations, cela se fait au détriment d’autres tâches.

L’ensemble de ces dysfonctionnements peut directement mener à des problèmes en magasin, en particulier quand les acheteurs, submergés par l’avalanche d’information, ne sont plus à même d’y repérer les tendances et signaux clients clés (voir illustration 1).

ILLUSTRATION 1 : DES SIGNES RÉVÉLATEURS D’UN TROP PLEIN D’INFORMATION



Une prolifération de produits en doublons – une telle offre est peu pertinente aux yeux des clients, mais permet souvent d’empiler les financements fournisseurs et donc de tenir les chiffres à court terme.



Une offre de produits d’entrée de gamme trop faible en comparaison avec d’autres formats de distribution – ceci peut résulter de la contrainte de temps pesant sur les category managers, qui les pousse à se focaliser sur leurs concurrents directs et sur les références directement équivalentes, au détriment des autres distributeurs et des produits légèrement différents pour lesquels les comparaisons sont plus difficiles. De tels facteurs peuvent aussi expliquer le manque de compétitivité d’une marque propre.



Des architectures de prix faussées au sein des catégories de produits qui, bien que compétitives en prix sur les références pivots, présentent des écarts de prix importants sur les produits secondaires, le pricing des références pivots ayant tendance à être prioritairement suivi et contrôlé.

Dès lors, quelles stratégies les distributeurs peuvent-ils adopter pour améliorer la qualité des décisions prises par leurs collaborateurs sans pour autant surcharger ceux-ci ? La clé est de se concentrer sur ce qui est important et non pas sur ce qui est intéressant. Ce qui compte, c'est que chaque décision soit prise de façon simple, rapide et efficace. Quand elles ciblent la décision qui est à prendre, les données et les enseignements qui en ressortent peuvent être présentés de la manière la plus concise et structurée possible. En effet, c'est bien l'identification a priori des décisions à prendre qui doit conduire à la collecte des données et à la priorisation des analyses. Trop souvent, c'est l'inverse qui se produit. Les outils d'aide à la décision doivent donc être conçus pour aider effectivement à la prise de décision et non pas simplement fournir aux acheteurs encore plus de données à déchiffrer.

Il peut aussi être nécessaire de modifier certains processus de gestion. Quelles sont les réunions essentielles ? Qui a réellement besoin d'y participer ? Quelles sont les décisions qui doivent y être prises ? Les réunions qui ne font que revoir des données ou évoquer des analyses intéressantes, sans alimenter directement la prise de décisions, doivent être supprimées ou repensées.

Il est, à ce titre, souvent très utile pour chaque décision de vérifier d'une part qu'elle est prise par la bonne personne et d'évaluer d'autre part si elle peut être automatisée.

2. RÉDUIRE LA DISTANCE PAR RAPPORT AU TERRAIN

La deuxième difficulté à surmonter dans un environnement où beaucoup de données sont disponibles est l'éloignement croissant de certaines fonctions par rapport aux magasins et à la réalité de la déclinaison et de la personnalisation de l'offre dans ceux-ci. C'est un phénomène relativement récent. Historiquement, nombre de directeurs commerciaux ou achats d'enseignes étaient connus pour leurs visites inopinées en magasin, ou pour leur propension à jeter un produit sur le bureau d'un acheteur en s'exclamant : « mais que fait ce produit dans nos magasins, ou pourquoi n'y est-il pas ? ». Ce comportement – pas toujours bénéfique pour le moral des équipes – garantissait néanmoins que les category managers restaient bien connectés à la réalité concrète des produits et prix que les clients achetaient (ou non !).

Les category managers et les acheteurs sont aujourd'hui plus loin des magasins. Ceci présente un réel danger : ils peuvent devenir rapidement déconnectés de la réalité des produits, des magasins, des sites internet et des clients.

Il existe différentes façons très concrètes de marier les techniques de la « vieille école » et l'exploitation des données et informations disponibles. Il est par exemple possible de :

- Recréer l'expérience client au siège
- Programmer des temps systématiques hors du bureau chaque semaine
- Faire en sorte que la technologie ne soit pas que l'apanage du siège

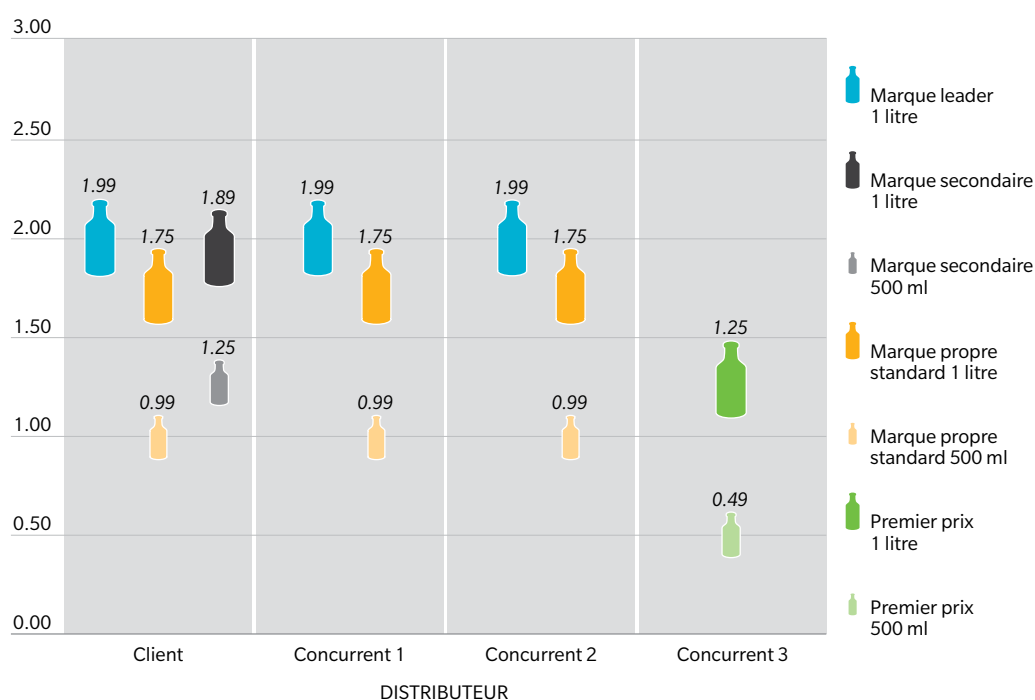
RECRÉER L'EXPÉRIENCE CLIENT AU SIÈGE





Un « atelier assortiment » – un concept très simple en soi – est un moyen efficace d'aider les category managers à retisser un lien fort avec leurs catégories de produits. Pour ces ateliers, la gamme entière des produits d'une catégorie provenant de tous les concurrents est achetée et disposée sur le sol de manière à recréer la façon dont les clients perçoivent et comparent l'offre (l'illustration 2 présente la disposition au sol des produits). Chaque produit porte une étiquette mentionnant des indicateurs commerciaux et économiques : chiffre d'affaires, marge, substituabilité avec d'autres produits, pénétration dans les différents segments clients, ...

ILLUSTRATION 2 : ORGANISATION D'UN ATELIER ASSORTIMENT

Exemple simplifié d'enseignements et recommandations types à l'issue d'un atelier assortiment – Jus d'orange en bouteille

PRIX EN RAYON (€)



RÉFÉRENCE	OBSERVATIONS	RECOMMANDATIONS À TESTER/VALIDER
	Forte pression sur les produits majeurs à 1,99 € : potentiel non-réalisé de montée en gamme au-delà de 2,00 €	Développer une nouvelle marque propre premium, avec un prix entre 2,20 et 2,50 €
	Aucun concurrent ne vend la marque secondaire ; forte substituabilité du produit avec la marque propre	Déréférencer les deux formats et ainsi rediriger les volumes vers la marque propre ce qui augmentera sa rentabilité
	La marque premier prix du Concurrent 3 procure le prix/ml le plus bas sur un format 1 litre	Introduire une marque tertiaire/très compétitive sur les prix aux alentours de 1,25 €
	Le prix d'entrée de gamme à 0,49€ du Concurrent 3 génère une forte perception de prix bas : le Client doit mieux se défendre	Introduire une nouvelle référence d'entrée de gamme, avec des spécifications réduites pour atteindre un prix de 0,75 €

Ces ateliers donnent vie à une catégorie de manière visuelle et tangible, attirant ainsi l'attention sur les questions importantes difficiles à repérer dans des feuilles de calcul.

La mise sur pied de « magasins laboratoires » constitue une étape supplémentaire vers un réalisme accru. Ils sont d'autant plus utiles lorsqu'ils sont utilisés en complément d'ateliers assortiments, puisque tout changement qui est proposé dans un atelier peut alors être rapidement prototypé et expérimenté.

PROGRAMMER DES TEMPS SYSTÉMATIQUES HORS DU BUREAU CHAQUE SEMAINE

Certaines enseignes ont modifié leur fonctionnement pour dégager des créneaux horaires exempts d'activités au siège. Les category managers peuvent ainsi se rendre plus facilement sur le terrain. Pour ce faire, ces enseignes ont d'abord commencé par définir clairement les réunions clés, nécessaires pour gérer l'activité et prendre les décisions les plus importantes. Elles ont ensuite établi un calendrier hebdomadaire libérant d'importantes plages horaires. Cela ne peut fonctionner que si les réunions sont focalisées sur la prise de décisions, que les données qui y sont utilisées sont correctement définies et faciles d'accès, et que les outils d'aide à la décision des acheteurs facilitent et accélèrent la prise de décision. Bannir les réunions un ou deux jours par semaine peut être un bon point de départ.

FAIRE EN SORTE QUE LA TECHNOLOGIE NE SOIT PAS QUE L'APANAGE DU SIÈGE

Même lorsqu'ils ont le temps d'aller en magasins, les category managers peuvent encore rencontrer des difficultés pour sortir de leurs bureaux en raison de leur dépendance à leurs ordinateurs. Et si l'on imaginait que les outils utilisés par les acheteurs pour gérer leurs activités fonctionnaient sur des tablettes à n'importe quel endroit ? Et si un acheteur était en mesure de revoir son assortiment de produits et ses prix tout en étant dans un magasin ou dans celui d'un concurrent ? Nous avons travaillé sur cette possibilité avec certains de nos clients et pensons que ce sera bientôt la norme.

CONCLUSION

Davantage de données devraient permettre aux distributeurs d'être plus performants. Cela peut avoir l'effet inverse si les acheteurs sont submergés par l'information et deviennent déconnectés de leurs clients.

Pour éviter cet écueil, il convient de se concentrer sur ce qui compte plutôt que d'essayer d'analyser tout ce qui semble intéressant. Cela signifie généralement qu'il faut examiner avec attention la façon dont les idées sont présentées et communiquées. En parallèle, davantage de temps passé dans les magasins et des comparaisons plus nombreuses entre vos produits et ceux de vos concurrents peuvent aider vos category managers et vos acheteurs à travailler plus efficacement votre offre et sa déclinaison et personnalisation en magasins.

En conclusion, exploiter de façon pertinente les données disponibles aujourd'hui en masse dans la distribution est devenu un élément-clé de succès dans celle-ci, mais ceci doit compléter l'approche traditionnelle du retail, fondée sur le bon sens – pas la remplacer.

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.

www.oliverwyman.com

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 © 2014 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne saurait se substituer aux conseils individualisés de professionnels sur la manière dont une institution financière particulière devrait exécuter sa stratégie. Ce rapport n'est pas un conseil d'investissement et ne doit pas être utilisé pour les besoins d'un tel conseil d'investissement ou comme un substitut à la consultation de comptables professionnels ou de conseils fiscaux, juridiques ou financiers. Oliver Wyman a pris toutes les précautions pour utiliser des informations et analyses fiables, à jour et exhaustives, mais toutes ces informations sont fournies sans aucune garantie quelle qu'elle soit, expresse ou implicite. Oliver Wyman décline toute obligation de sa part de mettre à jour les informations ou conclusions contenues dans ce rapport. Oliver Wyman n'assume aucune responsabilité pour toute perte qui résulterait de toute action ou abstention décidée en conséquence des informations contenues dans ce rapport ou dans tous autres rapports ou sources d'information auxquels il fait référence, ou pour tout dommage direct, accessoire ou similaire même dans l'hypothèse où il aurait été mis en garde sur le risque d'occurrence de tels dommages.

Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.