

# GESTION DES OPÉRATIONS OMNISCANAL

DEUX LEVIERS-CLÉS POUR SURVIVRE ET RÉUSSIR



# INTRODUCTION

Le web fait aujourd'hui partie, d'une manière ou d'une autre, de plus de la moitié du chiffre d'affaires de la distribution : information, transaction, service après-vente, etc. Un point de basculement a été franchi. C'est l'omnicanal.

L'omnicanal illustre un changement progressif mais fondamental du comportement des consommateurs. Désormais, ceux-ci découvrent, cherchent, achètent, reçoivent et retournent les produits en interagissant avec une combinaison de points d'accès physiques et numériques.

Aussi bien les entreprises établies que les « start-ups » ont lourdement investi dans le développement de l'omnicanal. Pour tous, l'omnicanal suppose un changement radical et fondamental de mentalité visant à passer d'une supply chain largement cachée et considérée comme un coût à une supply chain principalement centrée sur le client.

Les attentes des consommateurs évoluent, les distributeurs testent diverses initiatives :

- Des points d'entrée multiples : en ligne, sur les mobiles, dans les magasins, dans les drives, dans des consignes, points de retrait et de dépôt, dans des relais colis
- Des options de livraison plus nombreuses : en dehors des heures d'ouverture standards, le week-end, sur des créneaux horaires plus précis
- Des délais raccourcis : retrait en 2 heures, livraison le jour même, ou même des délais encore beaucoup plus courts (voyez Uber Eats par exemple !)
- Des points de livraison flexibles : par exemple, dans les gares pour les personnes vivant en périphérie des grandes villes, sur le lieu de travail
- Davantage de modalités de retrait en magasin et en drive : réservation en ligne, retrait automatisé, retrait en drive, bornes de commande en magasin pour envoi à domicile, etc.
- Une expérience « sans couture » d'un point d'entrée à l'autre et d'un canal à l'autre

Cet article propose une nouvelle manière d'appréhender les implications opérationnelles de la distribution omnicanal et décrit les priorités d'action pour les enseignes dans ce monde en évolution :

1. Centrer les opérations sur le client en priorisant quatre leviers
2. Penser et construire son organisation de manière « agile » : concevoir une organisation et des infrastructures flexibles, innovantes et ouvertes plutôt que trop dépendantes d'un modèle unique

# CENTRER LES OPÉRATIONS SUR LE CLIENT

L'orientation vers le consommateur n'a pas toujours été la priorité des « opérations » des enseignes de distribution. La quasi-totalité des processus de la distribution sont ou seront à terme impactés par l'omnicanal. Nous pensons qu'il existe quatre leviers stratégiques fondamentaux pour réussir la transformation des opérations et les mettre plus au service du consommateur : gérer de façon dynamique le design des réseaux et l'exécution des commandes, utiliser de façon plus intensive les actifs existants, développer les compétences sur le dernier kilomètre et la livraison, et collaborer de façon plus rapprochée avec les fournisseurs.

## GÉRER DE FAÇON DYNAMIQUE LE DESIGN DES RÉSEAUX ET L'EXÉCUTION DES COMMANDES

Le foisonnement va contraindre les enseignes à développer des réseaux logistiques dynamiques combinant leurs entrepôts, plateformes et magasins avec des services prestés par des tiers. Ceci pour à la fois gagner en productivité et améliorer la qualité des services proposés.

Au-delà des modèles traditionnels basés sur un réseau propre d'entrepôts et de plateformes, les distributeurs s'appuient de plus en plus sur un réseau dynamique combinant différents modèles de supply chain. Ceci rend possible le traitement d'assortiments qui diffèrent entre le web et les magasins et permet de gérer une variété de points de retrait, de gérer des cycles différents, d'éclater certaines opérations... tout en limitant les investissements.

Illustration 1 : Une gestion dynamique de design de réseau supply chain et d'exécution des commandes

APPROCHE	INTÉRÊT	EXEMPLE DE CAS D'APPLICATION
<b>Picking en magasin</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Offrir une large gamme de références disponibles en 2 heures avec un investissement minimal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Retrait des commandes en magasin</li><li>Livraison depuis le magasin</li></ul>
<b>Magasin fantôme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Meilleure productivité du picking sur une gamme réduite, pour retrait ou livraison sous 2 heures</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Retrait des commandes en magasin</li><li>Livraison à domicile le jour même</li></ul>
<b>Centre de préparation dédié</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Productivité élevée sur une large gamme de références pour une livraison le lendemain</li><li>L'entrepôt peut être réservé au E-commerce ou partagé avec les magasins physiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Livraison à domicile</li></ul>
<b>Expédition directe (par le fournisseur)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Élargir la gamme avec des produits non présents en magasins à travers des partenariats avec des fournisseurs et grossistes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Livraison à domicile</li><li>Bornes de commande</li></ul>
<b>Préparation dans l'entrepôt du fournisseur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Pour les références à fort volume, les coûts et les stocks sont réduits et la livraison accélérée</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Livraison à domicile</li></ul>

## UTILISER DE FAÇON PLUS INTENSIVE LES ACTIFS EXISTANTS

Certains ne voient dans les magasins physiques qu'un investissement coûteux et avec des coûts de main d'œuvre élevés, ce qui peut gêner les enseignes établies vis-à-vis de leurs concurrents online. Toutefois, les magasins sont aussi l'atout majeur des distributeurs dans la course vers un service local et rapide. Pour ce faire, il faut tirer parti du réseau de magasins existants en les utilisant comme plateformes assurant l'exécution des commandes, servant de points de retrait et de dépôt, assurant les retours et expéditions ou proposant un service de consignes, etc.

Avec les systèmes, les procédés et les implantations actuels, la vitesse de préparation en magasin d'une commande de produits alimentaires excède rarement une productivité de 40 à 60 articles à l'heure, contre 180 à 300 dans un centre de préparation dédié ou un magasin « fantôme ». Ce fossé peut être en partie comblé en utilisant des systèmes et des technologies avancés de gestion des stocks et des approvisionnements, avec des outils de gestion des matières et des méthodes de picking et des formations. Ceci leur apporte un avantage concurrentiel décisif face aux spécialistes online.

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES SUR LE DERNIER KILOMÈTRE ET LA LIVRAISON

Les frais et les services liés à la livraison figurent parmi les facteurs décisifs lors du choix d'un opérateur de courses en ligne. En parallèle du drive, le dernier kilomètre de la livraison est l'un des modes de différenciation les plus puissants sur le marché.

### Illustration 2 : Dernier kilomètre et livraison

<b>Livraison à domicile ou à l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• AuchanDirect</li><li>• Cdiscount via Franprix</li><li>• Uber Eats</li><li>• etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stuart</li><li>• Tok Tok Tok</li><li>• etc.</li></ul>
<b>Points de retrait &amp; dépôt (PUDO)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Darty</li><li>• Ikea</li><li>• etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mondial Relay</li><li>• Relais Colis</li><li>• UPS Access Point</li><li>• etc.</li></ul>
<b>Consignes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amazon</li><li>• Decathlon</li><li>• Carrefour Market</li><li>• etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pickup</li><li>• Packcity</li><li>• SwipBox</li></ul>

Depuis des décennies, les transporteurs en place bâtissent leur infrastructure selon le modèle du réseau en étoile et adoptent des rythmes de livraison fixes, ce qui leur permet de proposer la livraison le lendemain sur des distances plus ou moins longues. Ce modèle va devenir de plus en plus inadapté au dernier kilomètre.

Les leaders online, Amazon, Google et autres, ont investi massivement dans le dernier kilomètre, bien plus que les distributeurs établis, et redéfinissent la façon dont les fournisseurs et les transporteurs conçoivent leurs opérations. En réfléchissant à l'impact de ces bouleversements sur leur propre modèle économique, les enseignes doivent envisager trois options pour innover dans ce domaine :

- Développer en interne leurs propres compétences sur la livraison là où leurs propres volumes et la densité le permettent
- Tirer profit des solutions radicalement nouvelles proposées par des « start-ups » comme Deliv', Collect+, Instacart
- Pousser leurs fournisseurs traditionnels à faire évoluer leurs modèles de livraison

## COLLABORER DE FAÇON PLUS RAPPROCHÉE AVEC LES FOURNISSEURS

Dans le cadre du programme Vendor Flex d'Amazon, Procter & Gamble a autorisé le spécialiste du E-commerce à assurer l'exécution des commandes dans ses propres entrepôts pour réduire les coûts de transport et accélérer les livraisons. Si la gestion des stocks par les fournisseurs et d'autres projets collaboratifs existent depuis des décennies, ce partenariat est parmi les premiers à voir le jour dans l'E-commerce. Réagissant à cette nouvelle, l'enseigne Target a souligné l'importance et la complexité des partenariats fournisseur-distributeur dans les activités d'E-commerce.

Les fournisseurs procèdent à des investissements considérables dans l'acquisition de compétences et la mise en place de partenariats « BtoC ». Compte tenu de l'échelle requise pour servir les consommateurs, il sera certainement à l'avenir dans l'intérêt du fournisseur comme du distributeur de mieux intégrer leurs activités et de collaborer pour atteindre la masse critique. Ils devront notamment se concentrer sur les sujets suivants :

- Une approche de bout en bout de la distribution physique, et la mise en place de l'expédition directe par le fournisseur
- Une planification et des prévisions intégrées, via une approche s'appuyant sur la quantité élevée de données disponibles
- Une visibilité en temps réel sur les stocks et les commandes
- Des réassorts en temps réel
- Des packagings différenciés pour la vente en ligne et les magasins

# PENSER ET CONSTRUIRE SON ORGANISATION DE MANIÈRE « AGILE »

Traditionnellement, les distributeurs ont développé leurs opérations de manière séquentielle. Les plans de développement sont conçus et exécutés selon une succession d'étapes préétablies qui se succèdent sur plusieurs mois ou années. Cependant, les goûts des consommateurs et la technologie évoluant de plus en plus rapidement, cette approche a un coût. Il devient plus difficile de prédire à quoi ressemblera le paysage dans deux à trois ans, et plus encore de définir et prévoir ce qui constitue par essence un stade final imprévisible.

Non seulement les besoins des consommateurs vont continuer à évoluer, mais l'omnicanal recouvre des réalités différentes selon les marchés et les produits. Les schémas de consommation varient selon les produits et les zones géographiques, notamment pour ce qui est des points d'accès et des modes de livraison. Par exemple, dans la distribution alimentaire, le retrait en drive représente plus de 90% des commandes en ligne en France, sauf dans les zones les plus denses, alors qu'il décolle à peine dans d'autres pays.

S'il n'y a rien de constant si ce n'est le changement, alors apporter de la flexibilité à l'organisation, rendre l'infrastructure souple et évolutive est essentiel. Pour être agiles, les opérations des enseignes devront :

- Envisager le résultat final comme un objectif mouvant et adopter un état d'esprit d'amélioration continue
- Se concentrer sur une démarche procédant par étapes et par « sprints successifs », plutôt que consistant en un « marathon » séquentiel ; favoriser ainsi les progrès fréquents et tangibles sur quelques semaines ou mois plutôt que sur des années
- Mesurer les progrès de l'organisation avant tout en termes d'avancées tangibles de l'expérience client
- Prévoir d'expérimenter et d'échouer : il faut échouer vite et à peu de frais
- Accorder une grande importance à la simplicité, à la rapidité et à l'agilité
- Réfléchir constamment au progrès et être plus rapide, plus simple et plus efficace

Une organisation agile repose également sur une approche nouvelle des systèmes informatiques et de la technologie. L'omnicanal s'accompagne de nouveaux défis autour d'exigences fortes, remettant en cause radicalement la plupart des systèmes informatiques et des technologies hérités du passé :

- D'un canal et d'un intervenant à l'autre, disposer d'une vision unique des données sur le produit, les stocks, le client et la commande
- Être capable de prise de décision en temps réel
- Orchestrer une multitude d'intervenants : fournisseurs, prestataires logistique, transporteurs, plateformes E-commerce, ERP, etc.
- Faire un bond en avant en termes de productivité et de service client grâce à la technologie : techniques de picking et automatisation de la préparation de commande, bornes en magasin, etc.

Comment les distributeurs peuvent-ils faire évoluer leurs systèmes informatiques pour rendre possibles des opérations « orientées client » ? @WalmartLabs a montré une des voies possibles avec 15 acquisitions menées depuis 2010 dans des domaines comme les communautés en ligne, les moteurs de recherche, l'intelligence prédictive ou encore les services hébergés dans le « nuage » (cloud) pour l'E-commerce et les opérations. D'autres préfèrent réinventer le rôle de l'informatique et des opérations liées au service client pour les faire sortir des coulisses et les placer sur le devant de la scène.

## CONCLUSION

La dynamique de croissance de l'E-commerce et de l'omnicanal bouleverse l'écosystème de la distribution et l'équilibre des forces entre marques, distributeurs, acteurs online, grossistes et spécialistes de la logistique. La façon dont les consommateurs effectuent leurs achats connaît de profonds changements, accroissant ainsi la complexité de la tâche des distributeurs. Ces derniers risquent de perdre des clients, du chiffre d'affaires et du résultat, et la maîtrise d'éléments clés de leur chaîne de valeur.

Pour survivre et gagner dans un tel contexte, les enseignes doivent faire passer leurs activités opérationnelles d'une logique « orientée coût » à une logique « orientée client », concentrer leurs efforts sur les leviers d'amélioration clés et devenir plus agiles et innovants pour se rapprocher d'une cible en constante évolution.

« L'omnicanal suppose un changement radical et fondamental de mentalité visant à passer d'une supply chain comme fonction support centrée sur les coûts, à une supply chain en première ligne centrée sur le client »

## A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 700 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 26 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.

Pour plus d'information, visitez [www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com). Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman.

## CONTACTS

### JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

### CHRIS BAKER

North American Retail Practice Co-Leader  
[chris.baker@oliverwyman.com](mailto:chris.baker@oliverwyman.com)  
+1 312 345 2965

### WAI-CHAN CHAN

Asian Retail Practice Co-Leader  
[wai-chan.chan@oliverwyman.com](mailto:wai-chan.chan@oliverwyman.com)  
+852 2201 1700

### BERNARD DEMEURE

French Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 4502 3209

### NICK HARRISON

European Retail Practice Co-Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7773

### RICHARD MCKENZIE

Asian Retail Practice Co-Leader  
[richard.mckenzie@oliverwyman.com](mailto:richard.mckenzie@oliverwyman.com)  
+852 2201 1700

### MARÍA MIRALLES CORTÉS

Iberian Retail Practice Leader  
[maría.miralles@oliverwyman.com](mailto:maría.miralles@oliverwyman.com)  
+34 615 036 406

### SIRKO SIEMSEN

European Retail Practice Co-Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574

### FREDERIC THOMAS-DUPUIS

North American Retail Practice Co-Leader  
[frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com](mailto:frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com)  
+1 514 350 7208

Copyright © 2016 Oliver Wyman. Tous droits réservés.