

# Marques, retailers, distributeurs :

Comment l'omnicanalité permet d'être résilient en temps de crise ?



# Introduction

Difficultés d'approvisionnement, hausses des coûts des matières premières et de l'énergie. La crise actuelle prend des formes multiples et suscite des inquiétudes dans tous les secteurs. Un contexte de tension auquel s'ajoutent l'urgence écologique et la nécessité d'y faire face en devenant un acteur toujours plus responsable. Comment conserver ses marges, et faire preuve de résilience ?

## 17 %

C'est la baisse des ventes en e-commerce au cours du troisième trimestre 2022 par rapport à la même période en 2021.

## 10,6 %

C'est le taux d'inflation annuel de la zone euro en octobre 2022.

## 87 %

C'est le pourcentage de consommateurs qui ont recherché un produit en ligne avant de l'acheter en magasin.

Une étude publiée en 2022 par Forrester pour Akeneo souligne la transformation majeure que connaît aujourd'hui le commerce: « les clients prennent les choses en main, et la concurrence est plus intense que jamais. Les consommateurs influencent les tendances des produits par le biais d'évaluations et des réseaux sociaux. Ils effectuent des recherches approfondies en ligne avant d'acheter. 77 % des adultes américains estiment désormais qu'il est important de voir la disponibilité en magasin lorsqu'ils font des achats en ligne, et la même proportion s'attend à des prix cohérents entre les sites e-commerce et les magasins physiques. »

Face à des clients très informés, exigeants sur le plan des critères RSE, et plus que jamais soucieux d'acheter au meilleur prix, il est important de mener une transformation afin de répondre à ces nouvelles attentes. Celle-ci doit se faire par des mutations en profondeur, sur le long terme, mais également via de petites transformations qui peuvent être mises en place rapidement.

**Toute transformation ne peut se faire sans l'implication des collaborateurs de tous les services qui sont en quête de sens et de nouvelles manières de produire.** De nouvelles exigences récemment constatées avec le phénomène de la grande démission qui, après les Etats-Unis, touche la France : pour le premier semestre 2022, la Dares (Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques) fait état d'un nombre record de démissions dans le secteur privé, dépassant la barre des 500 000.

01

# Repenser son modèle pour conserver ses marges

Alors que les clients se montrent toujours plus exigeants, quels que soient les secteurs d'activité, les entreprises doivent remanier leur offre. La maîtrise des données produits, la compréhension des différents canaux de vente sont au cœur des préoccupations, afin de proposer un parcours client à la hauteur des nouvelles attentes des consommateurs. Bon nombre d'entreprises adoptent d'ores et déjà un virage allant dans ce sens. Le cabinet américain Gartner souligne que d'ici 2025, 70 % des entreprises choisiront des logiciels de gestion des données en se basant principalement sur l'expérience de l'utilisateur, contre moins de 20 % en 2021. Comment concrètement opérer cette bascule vers un modèle innovant synonyme de relais de croissance ?

- **Connaître le produit et ses caractéristiques.** C'est un préalable pour pouvoir se rapprocher du client et lui proposer une expérience innovante, différenciante.
- **Communiquer sur le produit et sa chaîne de valeur.** Il importe de s'adapter aux pratiques et aux attentes du client. Le parcours de ce dernier doit évoluer vers une meilleure visibilité quant aux atouts que l'offre a à proposer. Pour développer cet aspect, la relation commerciale classique laisse aujourd'hui place à une digitalisation au service de la performance commerciale et industrielle.
- **Adapter ses processus relationnels.** Dans l'ancien modèle, les équipes de vente se rendaient chez les clients pour expliquer toutes les caractéristiques des produits et recueillir leurs besoins. Les jeunes générations, en particulier, ont désormais comme réflexe de collecter de nombreuses informations sur les moteurs de recherche ou encore les réseaux sociaux. Accroître sa présence et sa visibilité sur Internet devient dès lors incontournable.

- **Harmoniser ses données.** Avec l'évolution des nouveaux modèles de vente impliquant la démultiplication des canaux, la donnée devient la pierre angulaire de l'organisation. La maîtriser implique de l'harmoniser pour faciliter son accessibilité et sa visibilité.
- **Veiller à une transparence de bout en bout.** Bon nombre d'entreprises ont d'ores et déjà engagé une transformation digitale en vue d'exploiter de nouveaux canaux de vente, la crise du Covid-19 ayant ensuite joué un rôle de catalyseur. Le besoin de transparence sur les produits vendus et leurs propriétés s'est rapidement imposé comme un incontournable au sein des systèmes, pour une connaissance accessible à tous, d'autant que de nouvelles contraintes réglementaires viennent s'ajouter à cette évolution
- **Être en mesure de prouver la véracité des informations produits.** Qu'il s'agisse de composants, d'ingrédients, labels ou de conditions de transport, les garanties doivent pouvoir être assurées simplement, notamment pour vendre à l'international. Par exemple, afin de vendre sur le marché Chinois, il est nécessaire de fournir ces informations. Ces dernières doivent alors être maîtrisées, structurées, et vérifiables.
- **Privilégier une stratégie impliquant l'avant-vente et l'après-vente.** Le parcours client a radicalement changé, que l'on soit dans le BtoB ou le BtoC, et va bien au-delà du seul moment de l'achat. Les bases d'informations produits doivent ainsi inclure les actions d'avant et d'après vente. Se rapprocher du consommateur, aller à sa rencontre via les réseaux sociaux, les résultats sur les moteurs de recherche et travailler l'e-réputation sont des clés pour une transformation réussie. La difficulté est de s'assurer que les données diffusées sont vraies et conformes.
- **Etudier de nouvelles possibilités d'amélioration de l'expérience client.** L'innovation technologique regorge d'opportunités. Par exemple, le Métavers pourrait devenir rapidement un nouveau levier pour digitaliser l'expérience client et valoriser différemment les offres sur une nouvelle cible.

## Intégrer la Data Culture et le Change Management au sein de son organisation

Pour répondre aux nouvelles attentes des clients, il faut adopter une approche innovante centrée sur la donnée impliquant un changement d'organisation qui touchera les Hommes, les données et les technologies. Selon une étude du MIT-ACN de juillet 2021, auprès de 180 CDO et CIO de toutes industries, talents et Data Culture sont les plus importants challenges cités à la question "Quels sont les principaux défis que vous devez relever pour concrétiser la vision de l'organisation en matière de données ?".

### Plus précisément :

**53 %**

des CDO et CIO affirment que le plus gros challenge est le manque de talents afin de mener à bien leur transformation.

**47 %**

d'entre eux abordent en seconde position le manque de Data Culture dans l'organisation et la baisse de l'adoption des équipes métiers.

Alors que le manque d'outils et de technologies arrive loin derrière pour 20 % seulement des répondants.

Toute transformation digitale implique un besoin de nouvelles compétences, de fédérer tous les services et tous les collaborateurs autour d'un modèle tourné vers l'avenir. L'éducation et l'alignement du leadership, l'anticipation des structures d'organisation, des plans de Data Culture et de Change ainsi que la transformation des méthodes de travail sont les clés pour réussir sa transformation et conserver ses talents.

### Quels sont les moyens à mettre en place pour y parvenir ?

- **Prioriser le "Pourquoi"** avant la mise en place d'une data organisation structurée. La data est utilisée dans un objectif global pour servir tous les collaborateurs en place. Chacun doit comprendre sa place et son impact au sein de son organisation.
- **Engager une data culture pour toute son organisation**, c'est l'engager auprès de tous les corps de métiers. Il n'est pas rare de voir la création d'un pôle data, digital factory ou autres data services transversaux pour insuffler cette culture. Ces services pourront prétendre à des résultats positifs à long terme par l'extension de Data Ambassadors au sein de l'organisation.
- **L'amour du produit doit rester l'essence de la culture data** au sein de son organisation. Les organisations qui portent une Data Culture mature encouragent de recruter des profils qui ont pour socle une sensibilité produits/services affirmée.
- **Impliquer les leaders pour piloter une culture data.** Se servir de la donnée comme levier pour structurer une organisation produits adaptée aux nouveaux défis des ventes passe un changement d'approche au sein des équipes. Cet alignement sur de nouvelles méthodes de travail signifie nécessairement que les leaders insufflent un changement de culture. Lorsqu'ils ne l'ont pas, les écosystèmes externes ont un rôle à jouer pour faire preuve de pédagogie et d'accompagnement.

- **Ouvrir des espaces de créativité pour détecter des talents.** Une unité de ce type stimule l'implication de chacun, favorise l'intrapreneuriat, le travail en autonomie sur certains développements et crée des ponts entre les services de l'entreprise.
- **Privilégier la montée en compétences en interne.** Compte tenu des difficultés de recrutement de profils data-centric, il est nécessaire d'impliquer et d'éduquer les services RH afin de favoriser la mobilité interne, en faisant évoluer des profils product-centric vers ces défis du digital.
- **Aller à la rencontre des fournisseurs et partenaires.** Organiser des visites pour connaître le produit, comprendre les modes de production, et faire évoluer les employés vers la création unitaire et non la création de masse, forment des axes clés.
- **Dessiner et maintenir sa gouvernance** en définissant les rôles et responsabilités dans la chaîne de valeur de l'organisation.
- **Assurer la durabilité et le transfert**, c'est à dire prévoir les phases d'éducation et de training en amont des changements majeurs et à chaque lancement de nouveaux challenges, mettre en place les plateformes d'éducation pour soutenir la formation des équipes et des collaborateurs.
- **Communiquer sur les changements et les succès** pour engager ses collaborateurs.
- **Suivre la performance des changements opérés**

## Adopter une transition écologique **claire et lisible**

Capitaliser sur les pratiques éthiques et l'écoresponsabilité des filières fait figure de positionnement incontournable. En effet, d'après l'enquête sur le commerce B2C en 2022 menée par 3GemResearch pour Akeneo, les consommateurs attendent davantage que les marques partagent avec eux leurs valeurs. 49 % d'entre eux seraient même prêts à payer un produit plus cher si la marque met en avant ses valeurs dans les informations produits. Parmi les informations les plus recherchées, les certificats et labels de qualité sont plébiscités pour 47 % d'entre eux et le respect pour l'environnement et la durabilité pour 33 % d'entre eux. La qualité d'un produit sur un plan RSE dépend en grande partie des acteurs et processus impliqués en amont de sa fabrication. Mais comment transformer son organisation en conséquence ? Comment maîtriser et orienter son écosystème de partenaires, dans une optique de valorisation commune ?

- **Se séparer de certains fournisseurs.** En termes de gouvernance et de stratégie d'entreprise, le simple déréférencement de fournisseurs incompatibles avec les priorités RSE suffit à provoquer en cascade un fonctionnement plus vertueux.
- **Orienter le sourcing en fonction de ses priorités.** Il importe de se tourner vers les acteurs qui cochent les bonnes cases. Il s'agit d'un marche-pied important vers des certifications qui peuvent être précieuses pour la valorisation et la visibilité des offres.
- **Valoriser l'écoresponsabilité des filières.** Les équipes implantées dans des pays producteurs sont susceptibles de jouer un rôle clé pour apporter de la transparence et mettre en lumière des démarches créatrices de valeur. Il s'agit par exemple d'impliquer les torréfacteurs locaux à qui un donneur d'ordre revend le café qu'il a préalablement sourcé auprès des producteurs. Si le client final n'a pas les mêmes attentes que les torréfacteurs, le partage d'informations peut être profitable à tous.

- **Se doter d'un espace de collaboration commun à l'écosystème.** Créer une plateforme de ce type en impliquant d'autres acteurs de la filière permet de pousser la bonne information aux bonnes personnes, conformément aux priorités de chacun.
- **Développer des fonctionnalités à la hauteur de l'agilité recherchée.** Si les données existent déjà en masse, il faut encore pouvoir disposer des outils nécessaires permettant de les contextualiser, de les filtrer, de les interpréter, afin de les exploiter facilement.
- **Se projeter dans un nouveau modèle d'affaires.** L'adoption de modèles plus vertueux peut avoir pour effet un alignement d'intérêt et constituer un nouveau levier de croissance, à l'image de Décathlon qui a créé un concept pouvant s'apparenter au Netflix des articles de sport. Le principe est simple : pour un abonnement mensuel de 20 euros, le client peut emprunter jusqu'à plusieurs centaines d'euros de produits. Après une certaine durée d'usage, les articles sont restitués; Décathlon les répare puis le reloue. On passe ainsi d'un modèle de consommation classique à un fonctionnement plus vertueux et durable. L'enseigne se réjouit par ailleurs de faire des marges plus importantes avec ce nouveau modèle.

## Conclusion

**Stimuler les ventes dans un contexte d'omnicanalité implique d'actionner plusieurs leviers dans l'entreprise.** La communication et la sensibilisation au sein des équipes jouent un rôle déterminant, en interne pour promouvoir et maîtriser les données produits via une transformation digitale allant dans ce sens, tout comme en externe pour rendre transparentes toutes les démarches de l'écosystème susceptibles de valoriser le produit en bout de chaîne. Du simple choix des fournisseurs à la remise en cause plus profonde du modèle économique, les décideurs peuvent agir à différentes échelles. Dans tous les cas, la stratégie omnicanale s'impose plus que jamais comme la pierre angulaire sur laquelle se bâtissent les évolutions et la croissance de demain.

# Contribution

- Juliette Gamez, Directrice du Digital et Directrice Générale chez Safic-Altran.
- Alexandre Rieucan, Spécialiste de la Data et de l’Omnicanalité au sein d’un grand groupe français.
- Nicolas Pourailly, Chief Impact Office chez Belco.
- Vincent Fortin, Belco.
- Mehdi Baghdadli, CTO chez Allopreneus.com.
- Emmanuel Gonzales, Directeur Marketplace & IT Procurement au sein d’un groupe hôtelier.
- Stanislas Magnin, Marketplace Project Director chez Accor.
- Laurent Marquet, directeur chez Topaz – Dubreuil.
- Marie-Laure Cassé, Manutan.
- Emmanuel Tuil, Directeur Commercial au sein d’un fournisseur d’accès Internet.
- Amaury Chardon, Consultant Spécialiste de la Transformation Digitale pour une entreprise du secteur de la santé.
- Aodren Cosnier, Directeur des Achats et Offre Produits chez Legallais.
- Bonnie Bonnacarrère, Strategy & Consulting - Talent & Organization chez Accenture.
- Emeric Koda, Head of Sales Southern Europe chez Akeneo.
- Virginie Blot, PXM Evangelist chez Akeneo.
- Simine Forissier, Customer Success Director Southern Europe chez Akeneo.
- Tanguy Meriadec, VP Sales EMEA/APAC chez Akeneo.

# À propos d'Akeneo

Akeneo Product Cloud est une solution SaaS de Commerce Composable permettant de gérer, orchestrer, activer et optimiser les expériences produits sur l'ensemble des canaux de vente comprenant le e-commerce, les applications mobiles, les catalogues imprimés, les points de vente, les marketplaces et bien plus. Grâce à sa plateforme ouverte, son PIM de pointe, ses modules complémentaires, ses connecteurs et son AppStore, Akeneo Product Cloud améliore considérablement la qualité et la précision des données produits, simplifie la gestion des catalogues et accélère le partage des informations produits sur tous les canaux et dans toutes les régions. Utilisés ensemble, ces outils révolutionnent les processus et la technologie nécessaires à la croissance omnicanale.

Les leaders internationaux, fabricants, distributeurs et retailers, comme Accor, Nature & Découvertes, Electro Dépôt, Fossil, SMCP ou Tarkett font confiance à Akeneo pour faire évoluer et personnaliser leurs stratégies de vente omnicanales et internationales. Grâce à Akeneo Product Cloud, les marques, les retailers et les distributeurs peuvent activer leurs expériences produits sur n'importe quel canal, ce qui leur permet d'améliorer l'expérience client qu'ils proposent, d'augmenter leurs ventes, de réduire leur time-to-market, d'accélérer leur développement à l'international et d'accroître la productivité de leurs équipes.

Plus d'information : <https://www.akeneo.com/fr/>