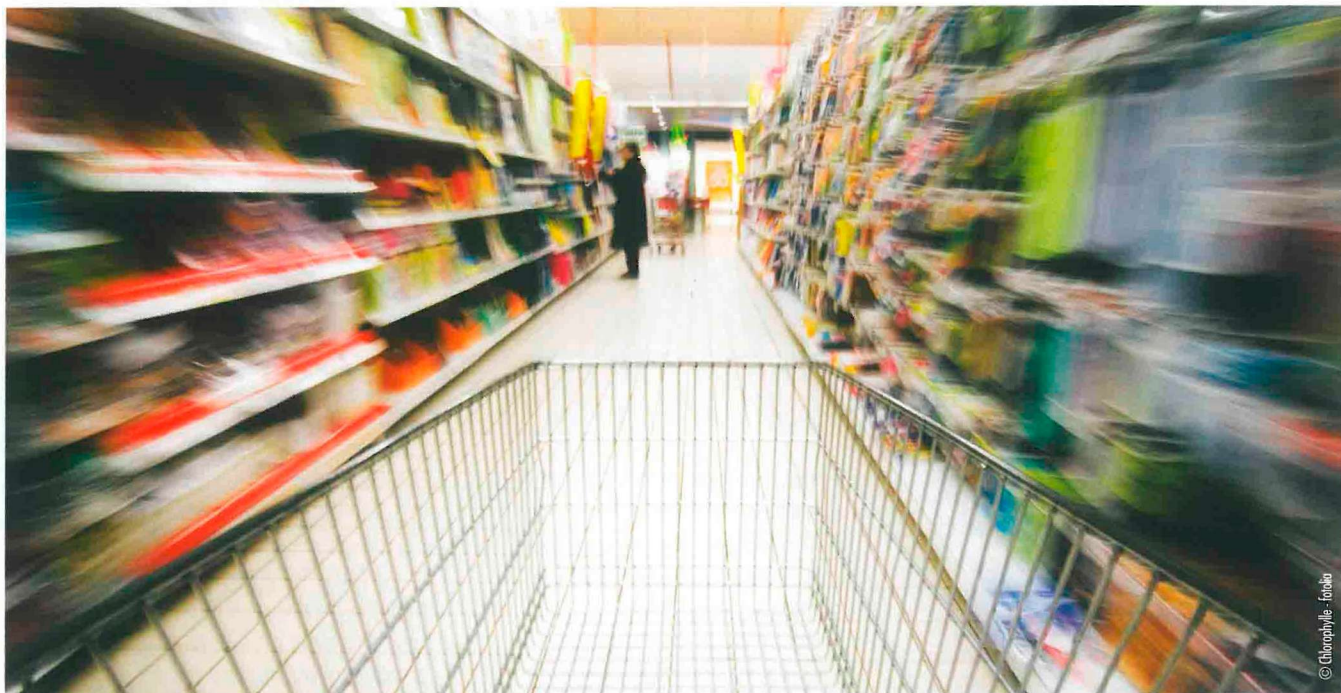


Merchandising

L'âme optimisée



© Christophe Fochu

C'est bien joli de faire du beau, mais l'âme du commerce, ce n'est pas que de la poudre aux yeux. Ni la découverte d'un nouveau parc d'attractions sensé chatouiller la fibre de l'expérience client. Retour aux fondamentaux: accueil, service, offre cohérente sur tous les canaux, personnalisation. Et visite en backstage, du côté du merchandising et de la supply chain, où se préparerait une révolution capable de porter les enjeux de la transformation digitale, pour le plus grand bonheur de tous. Et surtout, de façon rentable pour les distributeurs. **PAR CATHERINE BATEUX**

Pour satisfaire ces Dames, le bonheur des distributeurs se joue, lui, en coulisses. Certes, l'âme d'Octave Mouret, "véritable trafiquant du désir féminin", comme le souligne Véronique Cnokaert, professeure au Département d'études littéraires de l'Université du Québec à Montréal (voir page 27), continue d'exploiter la fièvre d'achat et de susciter l'envie au-delà du besoin. Mais d'autres "personnages" de l'œuvre de Zola sont venus lui prêter main-forte. Avec plus ou moins de bonheur. Et parfois une difficulté à se réinventer. Les partitions d'assortiment, de promotion, de théâtralisation, d'animations et de merchandising, déjà composées à l'époque, ont été jouées à

l'extrême. Jusqu'à provoquer une standardisation des points de vente. Une uniformisation, une normalisation qui vient étouffer la surprise, la capacité d'étonnement. Qu'est-ce qui distingue la rue commerçante de tel ou tel centre-ville? Rien. Un monde prévisible, sans couleur, où tout est terne, où tout est gris. Mêmes enseignes, mêmes façades, même mobilier, mêmes codes, même design, mêmes produits... Même ennui. Une dépersonnalisation singulière à l'heure des discours sur la nécessaire personnalisation de l'offre, la (re)connaissance client et l'hyper localisation. Une banalisation d'autant plus dangereuse face aux enjeux de la transformation digitale, de l'omnicanal, du Big Data

et du temps réel. *Du Bonheur des Dames à Faust*, il n'y a plus qu'un pas. Goethe nous révèle que "L'éternel féminin nous élève". Les retailers entendront peut-être les prières de Marguerite pour redonner une âme au commerce. Une alchimie dont beaucoup disent qu'elle passe, notamment, par une énième révolution du merchandising. Une version 4.0 qui ouvrirait les portes du Nirvana à tous: distributeurs, marques et clients.

RÉCONCILIER LE CONSOMMATEUR ET LE DISTRIBUTEUR

Pour Philippe Lachaize, associé chez Stanwell Consulting et co-auteur de "La révolution du merchandising" avec Marc

Lemarignier, "le merchandising entame sa 4^e révolution". Après une mission d'organisation (rationalisation du placement des produits pour en améliorer l'accessibilité), puis de séduction (amélioration de l'apparence des linéaires) et, enfin, de théâtralisation (mise en scène de l'offre), le merchandising aborde l'omnicanal, "l'enjeu clé de ces prochaines années", ajoute-t-il. Une transformation essentiellement portée par les consommateurs, hyper connectés, qui veulent pouvoir jongler entre magasin, web, drive, store-to-web, web-to-store, livraison à domicile, en click & collect, en point relais, dans les 24 heures, etc., tout en bénéficiant d'une information sur la disponibilité des produits, d'un parcours d'achat simplifié et cohérent entre tous les canaux, d'une expérience client inoubliable et d'une reconnaissance personnalisée où la fidélité est récompensée.

"La clé de la fidélité client, c'est d'avoir des assortiments produits parfaitement adaptés à la demande client dans chaque magasin", souligne Slimane Allab, RVP, Global Pre-Sales. En tant que partenaire technologique, l'éditeur propose des outils permettant aux retailers d'adapter leur offre omnicanal aux préférences locales des consommateurs. La solution JDA Category Management permet, également, de créer rapidement des planogrammes sur-mesure à partir des besoins réels constatés en magasin. Les distributeurs disposent, ainsi, de toute l'agilité nécessaire à la construction d'une offre pertinente, et dédient les espaces nécessaires en adéquation constante avec la demande locale. "Face à ce marché de l'omnicanal, on se rend compte que le merchandising est le moyen, aujourd'hui, de réconcilier le consommateur et le distributeur, confirme Arnaud Gauthier, vice-président des ventes Europe du Sud chez Symphony EYC. Grâce à une nouvelle génération de solutions, il va permettre de couvrir ce que l'on a appelé l'hyper localisation, et de répondre aux enjeux du magasin physique comme des univers digitaux". Avec, toutefois, une problématique de taille. Comment le distributeur va-t-il pouvoir maîtriser cet ordre omnicanal et, surtout,

faire en sorte qu'il soit rentable, en particulier sur le marché des produits de grande consommation, hyper bataillé ?

SUPPLY CHAIN AUX ORDRES DU MERCHANDISING

Une des idées novatrices est de penser qu'il faut partir du merchandising pour fiabiliser la supply chain et donc la mise à disposition du bon produit (ou de l'information), au bon moment, au bon endroit, quel que soit le canal, pour répondre au besoin du client. Pour Philippe Lachaize, l'affaire est claire : "Il est temps de "couper le cordon" avec le marketing, dont le merchandising est issu, pour acquérir une autonomie susceptible d'augmenter la valeur ajoutée du merchandising et lui donner les moyens de peser sur les enjeux liés aux flux physiques. Nous pensons que la supply

La supply chain doit dépendre du merchandising.



Philippe Lachaize,
associé chez Stanwell
Consulting

chain devrait dépendre du merchandising". L'argument fait mouche et est largement validé par Arnaud Gauthier de Symphony EYC : "C'est le merchandising qui doit faire en sorte d'unifier, de faire converger l'offre physique et digitale". Concrètement, le point d'entrée, qui n'était, autrefois, lié qu'à la prévision des ventes, n'existe plus. Ou, en tout cas, n'est plus compatible avec les nouveaux modèles. Il faut, aujourd'hui,

être capable de répondre rapidement sur l'ensemble des canaux et à un coût minimum. Ce qui signifie que le merchandiser et le responsable de l'offre doivent définir ce qui peut être mis en magasin, sur Internet, livré à domicile, sur place, emporté, etc. Du coup, les stratégies vont davantage s'attacher aux enjeux du merchandising, sur la réponse locale, l'hyper localisation, la distribution de précision, pour définir des clusters de magasins, de régions... Avec, à la clé, des contraintes et des impacts sur la supply chain. Il faudra, globalement, être capable de définir les différents process, de placer les stocks en conséquence et de les rendre disponibles. Concrètement, l'entrepôt qui, traditionnellement, réalisait de la palette complète ou du cross dock devra, aussi, pouvoir offrir de la livraison à domicile ou du click & collect. De la même façon, la supply chain devra répondre, à la fois, au BtoB, au BtoC et au BtoBtoC avec des stocks communs. Ce qui implique une intrication entre la logistique PCB (Par ComBien - nombre de colis constitutifs d'une livraison) qui sert à 95 % les magasins (et un peu Internet) et la logistique unitaire, plutôt dédiée au e-commerce. Pour cela, l'apparition de nouvelles couches de pilotage des commandes de façon priorisée, comme les OMS (Order Management System), permettra de passer d'une logistique à l'autre, quelle que soit l'origine de la commande (Internet, mobile, tablette, magasin).

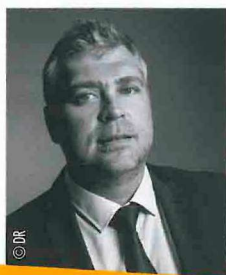
UNE NOUVELLE ORGANISATION

C'est, globalement, toute une nouvelle organisation qui est en train de se dessiner, plus intégrée. De cette alliance de la supply chain et du merchandising, on peut attendre, selon Philippe Lachaize, qu'elle garantisse la réponse produit/service aux besoins du client dans tous les cas de figure (magasins, web to store, etc.), avec quatre priorités : l'optimisation de la taille relative des familles de produits (floor planning) et des planogrammes et l'amélioration de la présence des produits en linéaire ; l'articulation du merchandising off et on line et l'intégration des outils (digitaux, smartphone...) du libre-service et de la vente assistée dans un merchandising

différenciant; la gestion du niveau de stock dans une optique omnicanale (en magasin, en réserve disponible, sur commande); et l'amélioration des relations avec les fournisseurs dans tous les échanges utiles au pilotage de la qualité et à la fiabilité des supply chains respectives avec, notamment, la synchronisation des algorithmes complexes des planogrammes et des approvisionnements des magasins ainsi que l'utilisation des circuits logistiques les plus adaptés aux produits et aux cycles commerciaux.

"Cette nouvelle problématique de

Le merchandising doit faire converger l'offre physique et digitale.



Arnaud Gauthier,
vice-président des ventes
Europe du Sud chez
Symphony EYC

merchandising ne peut pas être traitée en silo", observe Arnaud Gauthier, de Symphony EYC, dont certains clients, comme Mercator, ont déjà commencé à mettre en place cette synchronisation entre merchandising et supply chain. La chaîne de supermarché slovène a déployé la solution Gold click & collect de l'éditeur en partant du merchandising. "C'est l'assortiment et le merchandising qui vont définir l'espace en magasin mais, aussi, les différents indicateurs liés

à la supply chain en termes de service, de niveau de stock, de disponibilité en point de vente, en entrepôt, dépendant des différents canaux de vente", ajoute-t-il. Concrètement, la solution de merchandising intègre des modules de gestion des assortiments, d'optimisation d'espace, de réapprovisionnement des rayons et de supply chain. Elle est notamment utilisée par les opérateurs, en magasin, qui procèdent au picking des produits dans les rayons pour préparer les commandes de click & collect à l'aide de simples terminaux portables. Elle leur permet d'optimiser le chemin parcouru dans les linéaires pour remplir le panier du client web. Elle leur permet, aussi, en cas de manquant dans les rayons, de le spécifier via son terminal et de déclencher, ainsi, un ordre de réapprovisionnement. "On a une combinaison et une équation totale entre le merchandising et son macro plan, mais également avec toute la supply chain qui est synchronisée avec le magasin", précise Arnaud Gauthier.

DES SOLUTIONS INTÉGRÉES

En parallèle du désilotage des organisations, l'offre de solutions évolue de façon transversale afin de couvrir les besoins de bout-en-bout au sein d'une plateforme intégrée. "Les retailers ont besoin de s'appuyer sur des solutions intelligentes de bout-en-bout intégrant des outils de prévision de la demande afin d'anticiper la disponibilité des produits et d'optimiser la supply chain; ceci pour assurer une disponibilité produits qui supporte une agilité de la chaîne logistique étendue assurant la rentabilité de l'offre au client final", explique Slimane Allab. Afin de répondre efficacement, et de façon personnalisée, à la problématique merchandising, les outils des éditeurs s'appuient sur 4 piliers, à l'image de ce que propose Symphony EYC. D'abord sur un socle lié à l'hyper localisation et tout ce que l'on peut identifier autour des solutions de fidélité client afin de travailler avec une précision extrêmement forte les besoins des consommateurs. Il faut, également, associer un pilier dédié à la gestion des assortiments et un autre lié à la supply chain. Enfin, le dernier pilier concerne la productivité et donc

tous les outils de mobilité en magasin et en entrepôt. "Avec une seule plateforme et une intégration complète, on peut générer de la valeur", souligne Arnaud Gauthier. Par exemple, les outils permettent, désormais, de modifier des planogrammes en instantané à partir d'une modification d'assortiment ou, encore, de capter par reconnaissance digitale, à l'aide d'une simple prise de photo du rayon, si le planogramme est respecté ou s'il manque un produit. En cas de manquant, des ordres de réapprovisionnement automatique sont générés et s'insèrent dans la fonction supply chain, jusqu'à l'intégration de la gestion fournisseurs. "Tout se fait à partir d'un outil d'order management qui va qualifier les flux - web, magasin, entrepôt. Cela va impacter tout le plan de réapprovisionnement fournisseur, permettre de répondre à toutes les demandes de livraison sur de l'omnicanal mais, surtout, à rentabiliser l'ensemble de la chaîne en connaissant le coût de chaque ordre", ajoute-t-il.

UN CONTRE-POUVOIR VITAL

Pour Philippe Lachaize, "l'organisation merchandising et supply chain doit être le miroir de l'organisation de l'offre mise en place par le category manager". L'associé de Stanwell Consulting parle même d'un contre-pouvoir nécessaire: d'un côté, la définition de l'offre - avec un maximum de produits à placer - par un profil créatif; et, de l'autre, un merchandiser qui gère l'espace en magasin et pilote les flux de marchandises. "Nous pensons qu'à chaque chef de produit, il faut un merchandiser différent qui restitue l'art et la science en même temps", ajoute-t-il. C'est d'autant plus important, aujourd'hui, avec l'avènement du Big Data et, donc, la façon dont les retailers vont s'appuyer sur un front office aux fonctions très contextualisées selon le parcours client, la recherche d'articles, l'historique, la météo, etc. Concrètement, "plus la fonction est contextualisée, plus le contexte est lié au métier", souligne Philippe Lachaize. Cela veut dire qu'il faut des équipes de merchandisers organisées par métier qui connaissent les caractéristiques des produits mais qui ont, aussi, acquis les savoir-faire pour les approvisionner correctement.

Et dans ce cadre, la supply chain doit être à côté du métier, dans le métier, voire, à la limite, dépendre de ce métier précis pour pouvoir être adaptée et utiliser des données complètement contextualisées". Mais, s'il est essentiel d'associer les marchandises dès l'élaboration du concept de magasin, dans un rôle d'optimisation de l'espace et de pilotage des flux de marchandises, "il faut aussi laisser de la marge de manoeuvre en magasin. C'est lui qui sait comment optimiser l'écoulement des stocks d'inventus par la mise en place de promotions pertinentes, par exemple. C'est aussi le magasin qui est le mieux placé pour adapter son offre aux besoins des clients, notamment avec des produits locaux et régionaux", ajoute-t-il.

LONG EST LE CHEMIN

Certes de nombreux retailers sont engagés dans une approche liant merchandising et supply chain pour gagner en

rentabilité et répondre au mieux aux besoins des consommateurs. Certains commencent même à clusteriser leur offre en fonction de la clientèle locale. Mais la démarche est loin d'être finalisée. L'assortiment reste, encore, largement défini par la négociation avec les fournisseurs et par "des études qualitatives et quantitatives réalisées par les marques et les enseignes", souligne Philippe Lachaize. La méthode des assortiments gigognes est, ainsi, encore largement utilisée. Il est sans doute pertinent de définir l'assortiment des produits en fonction de la taille du point de vente, sauf en cas de fortes spécificités locales. Là, l'élaboration de clusters prenant en compte des critères socio-démographiques, géographiques, de zone de chalandise paraît plus adaptée. Tout comme les clusters par univers/rayon. Mais dans un univers où l'omnicanalité donne accès, via les outils digitaux, à

toute l'offre, quel que soit le canal, cela relativise les spécifiques d'une offre par magasin. Ce qui importe, c'est une offre cohérente et efficace.

Les retailers disposent d'un nombre considérable de données pour connaître leurs segments clients, et déterminer la variation des besoins de leur clientèle en fonction des points de vente. "Mais le réel défi consiste à savoir comment utiliser ces données pour créer des assortiments, maintenant offres produits et des planogrammes localisés, tout en étant rentable", rappelle Slimane Allab RVP, Global Pre-Sales. Une récente étude JDA/PwC a, d'ailleurs, démontré que seuls 16% des retailers dans le monde peuvent répondre à la demande omnicanale de manière rentable. De son côté, Arnaud Gauthier conclut en citant un chiffre générique connu : "13 % des ordres omnichannel sont rentables. À partir de là, on a tous du travail". ■

Lanceur d'alertes

Dominique Chambas, co-fondateur de TRF Retail



"Nous ne sommes pas concurrents des acteurs

proposant des solutions d'optimisation et de gestion d'espace de vente. Tout simplement parce que leur métier part du théorique. Nous, on prend le contre-pied : on ne s'appuie que sur le réel. On ne cherche pas à maîtriser un planogramme : on regarde les ventes et le potentiel", lance Dominique

Chambas, co-fondateur de TRF Retail. La jeune entreprise s'est appuyée, au départ, sur un laboratoire de l'École des Mines, pour créer un modèle – de la même famille que celui utilisé pour la prévention des risques nucléaires – qui analyse chaque produit dans son environnement et lui attribue une note. Pour aller plus loin, la solution embarque un moteur qui permet d'identifier chaque action d'amélioration trouvée par le système et de la traduire en euros. De cette façon, le distributeur est en mesure de visualiser, d'un seul coup d'œil, dans un environnement graphique très intuitif, quelles sont les actions à mener en priorité pour gagner le plus d'argent possible. Il s'agit, globalement, de faire en sorte qu'il y ait adéquation de l'offre à la demande du client ce qui permet de diminuer les ruptures et les mauvais stocks. "Le but est de transformer le linéaire

non productif en linéaire productif, précise Dominique Chambas. Ce sont des gains très importants et faciles à réaliser". Au-delà des mauvais stocks ou des démarques, les actions les plus fréquentes peuvent concerner le prix. Exemple : un produit est vendu 1 euro. La solution TRF permet de comparer ce qui se passe dans la clusterisation chez des concurrents. "Nous ne donnons pas le prix auquel il faut vendre le produit, mais nous donnons tous les éléments d'analyse pour que le retailer puisse décider quel est le bon prix. Donc, mécaniquement, on améliore la rentabilité de l'entreprise, l'offre commerciale et la satisfaction du consommateur. La différence se joue à ce niveau aujourd'hui : il faut amener, dans chaque magasin, l'offre la plus adaptée à ses clients. Et pour cela, on ne peut pas se baser sur du théorique, mais sur du réel, sur la vente des produits en magasin", conclut-il.