



ayming

Operations
performance



François André
Senior Manager
Excellence opérationnelle
fandre@ayming.com

Operations Insight #16

Réseaux de distribution : à la recherche du temps perdu

Y a-t-il encore un intérêt à se rendre sur un point de vente quand on peut tout acheter en un rien de temps depuis son mobile et être livré dans la journée ? Oui ! Et c'est une bonne nouvelle pour les réseaux de distribution historiques, soi-disant en voie de disparition. Mais encore faut-il apprendre à se réinventer et surtout à gagner du temps.

Les distributeurs doivent opérer une mue accélérée

Pour s'adapter aux nouveaux usages, les réseaux les plus réactifs ont imaginé des parcours d'achat multi-canaux fluides et « sans couture » entre web, mobile et magasin. Les points de vente se transforment en lieux privilégiés, synonymes d'expérience nouvelle et de plaisir. Dans ces espaces repensés, à la fois showroom, studio de design, plate-forme logistique et point de rencontre, les clients renforcent leur attachement à la marque et les vendeurs peuvent enfin jouer leur rôle essentiel d'animation et d'accompagnement.

Les points de vente ont donc encore de nombreux atouts à faire valoir, à condition d'être prêts à opérer cette mue et ce à vitesse accélérée. Car la variable qui conditionne tout pour le consommateur, c'est le temps : celui passé en ligne à préparer son achat, celui perdu en magasin à attendre un vendeur ou plus largement le délai nécessaire pour avoir son produit entre les mains.

Comment les réseaux de distribution vont-ils réussir cette transformation ? En alignant toutes leurs opérations sur le même objectif : gagner du temps... en faveur du client.





ayming

Operations
performance

La rapidité d'exécution, c'est le nerf de la guerre

93% des clients d'une enseigne de distribution spécialisée ont déclaré que leur principale frustration en magasin venait du temps perdu à attendre qu'un vendeur soit disponible. Pas étonnant quand on sait que dans ce type de grande enseigne, moins de 50% du temps des vendeurs est réellement dédié aux clients. Entre réassort de rayons, préparation de commandes ou mise en place d'opérations commerciales, plus de répit pour les équipes à l'heure du « tout, tout de suite ».

Or, des clients délaissés, c'est la porte ouverte aux renoncements. Il n'y a donc plus de temps à perdre pour en gagner ! Pour commencer, mieux vaut se fixer un objectif ambitieux : diviser par deux son temps de livraison client ou doubler son temps de disponibilité à la vente. Placer la barre haut incite à trouver des solutions nouvelles et disruptives. Toutes les dimensions du métier sont concernées, de la répartition des rôles des collaborateurs jusqu'à la refonte des processus logistiques et au déploiement d'outils connectés.

Avec un principe clair : qu'il s'agisse des managers, des vendeurs ou des logisticiens, à chacun son job. L'objectif est de libérer chacun de toutes les tâches qui le parasitent, quitte à envisager des solutions d'externalisation sur des activités répétitives et non critiques comme le service après-vente.

Les points de vente ont déjà les solutions

Priorité aux méthodes simples et éprouvées : au sein de réseaux de plusieurs dizaines voire centaines de points de vente, chaque enseigne fait de l'optimisation sans le savoir. De nombreuses solutions sont souvent mises en œuvre localement. Tout l'enjeu est de les détecter puis de les généraliser, notamment grâce à l'application de méthodes d'analyse de la valeur et d'analyse fonctionnelle. Cette approche, sans investissements, de diffusion de bonnes pratiques internes associées à des indicateurs opérationnels partagés par tous a déjà permis à plusieurs enseignes d'atteindre leurs ambitions.

Les points de vente ne doivent pas non plus hésiter à se battre à armes égales sur le terrain du digital. Le retour sur investissement du déploiement d'assistants mobiles à destination des équipes en magasin est fréquemment inférieur à 2 ans. Qu'il s'agisse de visibilité sur les stocks, d'étiquetage ou de paiement, les flottes d'outils connectés permettent d'économiser jusqu'à 30% de temps. Et c'est sans compter sur l'amélioration de la perception client.





ayming

Operations
performance

Operations Insight #16

Par ailleurs, certaines enseignes ont compris qu'elles pouvaient faire de leurs points de vente la base avancée de leurs opérations logistiques. Leur maillage territorial local facilite leur rapidité de livraison. En utilisant ses magasins parisiens, Carrefour vient ainsi de lancer la livraison gratuite en 1h et surpasse désormais les services d'Amazon, pourtant très agressif en la matière. Ou comment faire de son héritage une force !

La clé réside dans la mise en œuvre

Cette mutation nécessaire réclame néanmoins un vrai choc culturel. L'enjeu majeur pour les distributeurs historiques est de faire évoluer rapidement leur réseau. Et aller vite pour des enseignes leaders, c'est obtenir l'adhésion de leurs employés. Ce sont eux qui constituent à la fois une formidable force de frappe mais aussi un facteur d'inertie face aux pure players web. Quel est le secret pour déployer ces recettes avec succès ? La multiplication des Proof-Of-Concepts ou POC.

Seule la démonstration par l'exemple, la vérité du terrain, permet de convaincre les managers et leurs équipes de s'engager dans un plan de transformation. Ainsi, les succès des tests en magasins-pilotes doivent être mesurés, formalisés et diffusés pour entretenir la dynamique. Et, afin d'assurer un déploiement efficace, il est également fondamental de distinguer les catégories de points de vente pour ne leur appliquer que les recettes qui les concernent. Ainsi, l'externalisation du SAV concerne en priorité les petites structures quand la mise en place d'outils connectés est à privilégier dans les points de vente à fort trafic.

Le défi est de taille mais en se réinventant, les points de vente assurent leur pérennité. A l'heure du « phygital » qui unit digital et physical, il s'agit de revenir aux fondamentaux qui mettent la relation humaine au centre, sans faire « écran » de manière inutile. c'est en choisissant de donner plus de temps aux clients que le lèche-vitrine aura encore de belles heures devant lui.

A propos de l'auteur :

Senior Manager chez Ayming, François André compte plus de 12 ans d'expérience dans le conseil, l'entrepreneuriat et le digital. Il a mené de nombreux projets d'organisation et de conduite du changement chez des clients français et internationaux.



