

Les 20 chantiers du retail de demain

Résultat et enseignements de l'enquête
auprès de 150 dirigeants du retail



Les 20 chantiers du retail de demain autour de 4 thématiques : Clients, Business Model, Produits et Organisation

CLIENTS

Une **intensité marketing digne d'une marque** (différenciation, projectif, etc.)

Un **parcours client omnicanal fluide** (stocks magasin en ligne, suivi des commandes, retours...)

Une **relation clients riche**, horizontale, communautaire

Une **data clients enrichie et actionnable** (% du CA contactable, niveau de qualification, prédictivité...)

Un **marketing de trafic** adapté à un monde **post Ouipub**

PRODUITS

Une **gamme / collection parfaitement construite**, différenciante, durable

Un **pilotage optimisé du pricing et des marges**

Une **data produits et flux propre et exploitable** (PIM enrichi, cleanage, RFID, etc.)

Une **supply chain efficiente**, agile et omnicanale

Un **sourcing adapté aux nouveaux enjeux** géopolitiques

BUSINESS MODEL

Une **maîtrise des coûts opérationnels** avec une culture de **productivité** et de sobriété

Un **maillage physique rationalisé** (les bons mètres carrés aux bons endroits, pas plus !)

Une **concentration des CAPEX sur les facteurs de performance** de demain (zéro dispersion)

Un **développement** ambitieux de **nouvelles sources de marge** (marketplace, vente de services, retail média, circulaire, extensions d'offre...)

Une **transformation RSE** qui conduit d'ici à 5 ans à un **business model durable**

ORGANISATION

Un **modèle managérial qui fabrique de l'énergie** et met chacun en position de donner le meilleur de lui-même

Une **culture clients partagée et traduite** dans le pilotage comme dans les gestes quotidiens

Une **organisation qui fait la part belle au local** (ancrage et responsabilisation, outils de décision, réglage local du modèle)

Une **marque employeur et un modèle RH adaptés** à l'époque

Des **SI adaptés à un retail agile et à géométrie variable** (cloud, composable, etc.)

Résultat de la priorisation du **niveau d'importance** et de maîtrise de ces 20 chantiers par 150 retailers

Niveau de maîtrise	<ul style="list-style-type: none"> • Une organisation qui fait la part belle au local • Un sourcing adapté aux nouveaux enjeux géopolitiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Un maillage physique rationalisé • Une intensité marketing digne d'une marque • Un modèle managérial qui fabrique de l'énergie • Une culture clients authentique 	<ul style="list-style-type: none"> • Une gamme parfaitement construite • Un pilotage optimisé du pricing et des marges • Une maîtrise des coûts opérationnels • Un parcours client omnicanal fluide
	<ul style="list-style-type: none"> • Un développement de nouvelles sources de marge • Un marketing de trafic adapté à un monde sans prospectus ni cookies tiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Une supply chain efficiente, agile, green et omnicanale • Une concentration des CAPEX sur les facteurs de performance de demain • Une marque employeur et un modèle RH adaptés à l'époque 	<ul style="list-style-type: none"> • Des SI adaptés à un retail agile et à géométrie variable • Une relation client riche, horizontale, communautaire • Une transformation RSE qui conduit d'ici 5 ans à un business model durable
		<ul style="list-style-type: none"> • Une data produit propre et exploitable 	<ul style="list-style-type: none"> • Une data client enrichie et actionnable
	Niveau d'importance		

L'omnicanalité et la RSE, deux chantiers majeurs...

Mais des niveaux de maîtrise modérés et des paybacks peu lisibles

Un parcours client omnicanal fluide
(stocks magasin en ligne, suivi des commandes, retours...)

Des changements structurels et organisationnels :

- Des coûts importants et une rentabilité souvent faible
- Une difficulté d'implémentation liée à une dette technologique élevée
- Un alignement opérationnel et managérial délicat entre canaux

Comment adresser ce chantier ?

- Partir d'une priorisation détaillée des irritants dans le parcours client, en ligne et en magasin
- Dégager rapidement des « quick wins low tech » tout en engageant les chantiers de fond

Une transformation RSE qui conduit à un business model durable

Vers une transformation en profondeur des business models :

- Des coûts élevés (CAPEX et OPEX) pour conduire de véritables changements (sourcing, supply chain, assortiment...)
- Un ROI incertain et souvent peu attractif à court terme

Comment adresser ce chantier ?

- Commencer par des initiatives qui renforcent le positionnement, en cohérence avec les attentes clients
- Mesurer le « risque à ne pas faire » plutôt que le ROI des actions RSE
- Construire en parallèle la trajectoire MLT vers un modèle durable

SI & Data : des chantiers lourds et complexes, souvent prioritaires

Des SI adaptés
à un retail agile

Une data produit propre
et exploitable

Une data client enrichie
et actionnable

Des chantiers structurants qui mobilisent fortement l'entreprise (argent, temps, énergie) :

- **Difficulté à collecter, consolider et maintenir à jour les données** qui proviennent de sources multiples (*sites web, applications, programmes de fidélité...*)
- Nécessité de **processus interservices pour s'assurer de la pérennité des données** et de leur utilisation
- **Dette technique parfois élevée qui complexifie les évolutions SI** (*coût de maintenance, risques de régression*)

Comment adresser ces chantiers ?

- Sélectionner quelques uses-cases "métier" à fort ROI pour une trajectoire Data pragmatique et opérationnelle
- Nommer un responsable transverse Data pour garantir intégrité et pérennité des données
- Identifier les fonctionnalités SI « core business » où l'agilité est clé et où la dette technique doit être gérée
- Au-delà des SI, piloter au niveau Codir une évolution efficiente des process opérationnels

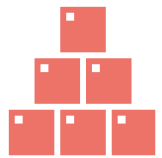
L'offre, le prix et les coûts : des chantiers perçus comme "maîtrisés", mais où le marché a monté son niveau d'exigence !

Des retailers qui considèrent ces leviers comme "au cœur de leur métier" et s'attribuent un bon niveau de maîtrise...



...mais avec un niveau d'exigence pas toujours revu à la hausse, alors que le marché exige une montée en puissance

Exemples de montée en exigence Vs le niveau de maîtrise constaté dans le retail (*):



Une gamme parfaitement construite

Gamme revue annuellement sur une partie de l'assortiment

Revue systématique des gammes dans le cadre d'un process piloté

Optimisation permanente avec intégration de données exogènes et hétérogènes

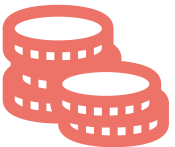


Un pilotage optimisé du pricing et des marges

Pricing adapté mensuellement sur les majeurs, marges constatées

Pricing robuste avec ajustements permanents, prévisions de marge

Pilotage élaboré du pricing et des inducteurs de marge



Une maîtrise des coûts opérationnels

Coûts opérationnels constatés plus que véritablement pilotés

Monitoring des coûts opérationnels avec plan d'action annuel

Amélioration en continu des processus prioritaires avec plan d'action associé

* : en beige, le niveau de maîtrise couramment observé chez les clients Diamart

Un pilotage optimisé du pricing et des marges

Cas concrets et enseignements

KingJouet



La question de notre client :

KingJouet, leader des spécialistes Jouets dont la moitié du CA est réalisée en fin d'année, doit faire face au pricing hyper-agressif des pure players (Amazon...) tout en préservant ses marges.



Notre démarche

Projet de 6 mois sur 2019

Analyse des écarts à la concurrence : Web, GSA, GSS et définition d'une nouvelle stratégie Prix (priorité des canaux, différenciation du pricing selon la sensibilité prix, etc.)

Rédaction du cahier des charges fonctionnel et technique :

- Adaptation du processus de décision
- Développement et recette d'une application sur mesure
- Formation et accompagnement à l'utilisation



Les décisions et les résultats

- Une solution ad hoc, très user friendly, produisant chaque semaine des recommandations de prix par référence et simulant les impacts de CA et de marge.
- Une application déployée sur plusieurs pays européens permettant d'industrialiser le pilotage des prix
- Une hausse de la part de marché avec préservation des marges sur un marché tendu

Enseignements

- **La stratégie prix et les contraintes opérationnelles doivent guider le choix de l'outil**
- **La formation** et la montée en compétence des équipes sont indispensables pour un **pilotage optimisé du pricing et des marges**

Un parcours client omnicanal fluide

Cas concrets et enseignements

Feu Vert



La question de notre client

Comment créer un centre d'entretien automobile de taille réduite qui permette d'améliorer la rentabilité et de renforcer l'omnicanalité des parcours clients ?



Notre démarche

Projet de 6 mois
sur 2021/2022

- Audit des outils et des organisations
- Analyse et recommandation du parcours client omnicanal
- Benchmark des concurrents et des solutions du marché
- Recommandation d'un plan stratégique à 12 mois
- Elaboration du schéma d'architecture cible
- Appel d'offre des solutions techniques
- Assistance à Maîtrise d'Ouvrage et accompagnement au déploiement



Les décisions et les résultats

- Une surface divisée par trois par rapport aux centres classiques
- Un taux de transformation maintenu
- Un volume d'ETP réduit
- Magasin digital entièrement opérationnel, sorti de terre en 6 mois
- Alignement des équipes techniques et métier de Feu Vert
- Concept store validé en nouveau format

Enseignements

- Prioriser les fonctionnalités selon **leur potentiel business et les gains de productivité** en cohérence avec le parcours client ET collaborateur
- Privilégier les **fonctionnalités « low tech » performantes** nécessitant peu d'investissement

Une gamme / collection parfaitement construite, différenciante, durable

Cas concrets et enseignements



La question de notre client

Brico Dépôt souhaite mettre en œuvre une nouvelle politique commerciale en recentrant son offre sur les besoins de ses clients historiques

- Optimiser le cadrage stratégique commercial
- Rationaliser et simplifier l'offre pour améliorer les performances économiques
- Définir un modèle analytique d'optimisation de l'assortiment et accompagner les équipes produits



Notre démarche

Projet de 6 mois sur
2018 / 2019

- Cadrage de l'assortiment : analyse de l'offre, des quartiles prix, des unités de besoin et des performances par catégorie
- Analyse approfondie de l'assortiment en dépôt sur 2 ans et définition d'un scoring multicritères pondéré (synthèse de 10 KPIs commerciaux et économiques) pour mesurer la performance de chaque sku
- Accompagnement des équipes produits (20 personnes) de la définition de la stratégie catégorielle jusqu'à l'utilisation du scoring pour simplifier l'assortiment en dépôt



Les décisions et les résultats

- Définition de la stratégie catégorielle et des évolutions du modèle commercial (agressivité prix, profondeur et largeur d'offre...)
- Réduction de l'offre de 25% avec une hausse des performances (CA / marge) grâce à la visibilité & disponibilité des meilleures références
- Progression du rôle des équipes produits vers une démarche plus analytique et bonne appropriation de la stratégie catégorielle

Enseignements

- **Une vision analytique** indispensable des performances économiques et commerciales de l'assortiment
- **Un embarquement et une montée en compétence des équipes** pour s'assurer de la cohérence et de la performance de l'assortiment

Une data produits et flux propre et exploitable

Cas concrets et enseignements



La question de notre client

Comment s'assurer de la cohérence et de la fiabilité des données produits pour optimiser l'assortiment des magasins et le parcours client en ligne ?



Notre démarche

Projet d'un an
sur 2022

- Diagnostic des processus organisationnel, fonctionnel et technique sur le cycle de vie d'une référence, de sa création à son enrichissement
- Définition et priorisation des processus et des outils à faire évoluer
- Création de data model pour prioriser les attributs / variants prioritaire tout en permettant la correction & l'enrichissement en masse
- Accompagnement organisationnel et technique pour la mise en œuvre des nouveaux outils & processus



Les décisions et les résultats

- Des évolutions pragmatiques des outils pour faciliter le contrôle et l'enrichissement des produits
- Des processus permettant une évolution de la productivité des équipes et de limiter les erreurs
- L'enrichissement d'une base de données de plus de 50k références facilitant la prise de commande magasin et la plus

Enseignements

- Adapter une **démarche pragmatique** en **découpant les priorités** étape par étape et améliorer les données en continu
- **Ne pas se précipiter sur les outils** les plus sophistiqués mais sélectionner celui **le plus en cohérence avec les usages cibles**

Et chez vous ? Faites l'exercice au sein de votre Codir !

**Objectif : prioriser collectivement les 20 chantiers pour votre entreprise.
Un outil efficace et stimulant pour susciter les bons débats et aligner votre Codir !**

Présentation des chantiers par Diamart

Les 20 chantiers du retail de demain autour de 4 thématiques :
Clients, Business Model, Produits et Organisation

CLIENTS	BUSINESS MODEL
Une intensité marketing digne d'une marque (différenciation, projectif, etc.)	Une maîtrise des coûts opérationnels avec une culture de productivité et de sobriété
Un parcours client omnicanal fluide (stocks magasin en ligne, suivi des commandes, retours...)	Un maillage physique rationalisé (les bons mètres carrés aux bons endroits, pas plus !)
Une relation clients riche , horizontale, communautaire	Une concentration des CAPEX sur les facteurs de performance de demain (zéro dispersion)
Une data clients enrichie et actionnable (% du CA contactable, niveau de qualification, prédictivité...)	Un développement ambitieux de nouvelles sources de marge (marketplace, vente de services, retail média, circulaire, extensions d'offre...)
Un marketing de trafic adapté à un monde post Ouipub	Une transformation RSE qui conduit d'ici à 5 ans à un business model durable
PRODUITS	ORGANISATION
Une gamme / collection parfaitement construite , différenciante, durable	Un modèle managérial qui fabrique de l'énergie et met chacun en position de donner le meilleur de lui-même
Un pilote optimisé du pricing et des marges	Une culture clients partagée et traduite dans le pilotage comme dans les gestes quotidiens
Une data produits et flux propre et exploitable (PIM enrichi, cleanage, RFID, etc.)	Une organisation qui fait la part belle au local (ancrage et responsabilisation, outils de décision, réglage local du modèle)
Une supply chain efficiente , agile et omnicanale	Une marque employeur et un modèle RH adaptés à l'époque
Un sourcing adapté aux nouveaux enjeux géopolitiques	Des SI adaptés à un retail agile et à géométrie variable (cloud, composable, etc.)

Illustrés avec des cas concrets

Une intensité marketing digne d'une marque
(différenciation, projectif, etc.)

Clients

Un positionnement marketing différenciant générant de l'attachement à la marque (communauté, relation horizontale...) avec des budgets marketing conséquents

Jules



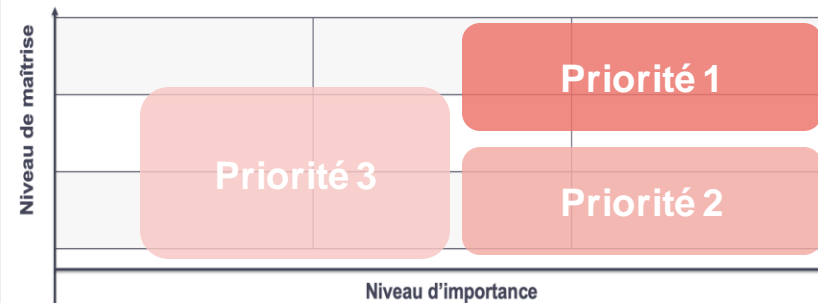
- Stratégie basée sur des publicités TV et grand écran
- Différenciation sur l'inclusivité
- Différenciation sur l'écoresponsabilité (produits faits avec des matières recyclées, bacs de collecte de vêtements en magasins...)

Aromazone



- Différenciation par l'expérience client (produits DIY)
- Apprentissage de recettes dans les ateliers du groupe
- Relation directe avec les clients via les réseaux

Pour prioriser vos chantiers en interne :



DIAMA



Contactez-nous
pour échanger sur
ces 20 chantiers

contact@diamart.fr

Réinventer les business models

Innovation / réinvention
Positionnement

Transformer les organisations

Process et outils
Catégorie Management

Implémentation
Support opérationnel

Digital et data

Stratégie digitale
Data for business

Performances

Modèle commercial (offre, prix)
Revue stratégique



castorama



grandOptical

ORCHESTRA

KIABI
la mode à petits prix



Le nouveau
commerçant

Alinéa



LAFARGE



Des idées de Génie !

fnac

legrand



Kingfisher

Intermarché

Jardiland
CULTIVEZ VOTRE BIEN-ÊTRE



unibail-rodamco

E.Leclerc

MANOR

