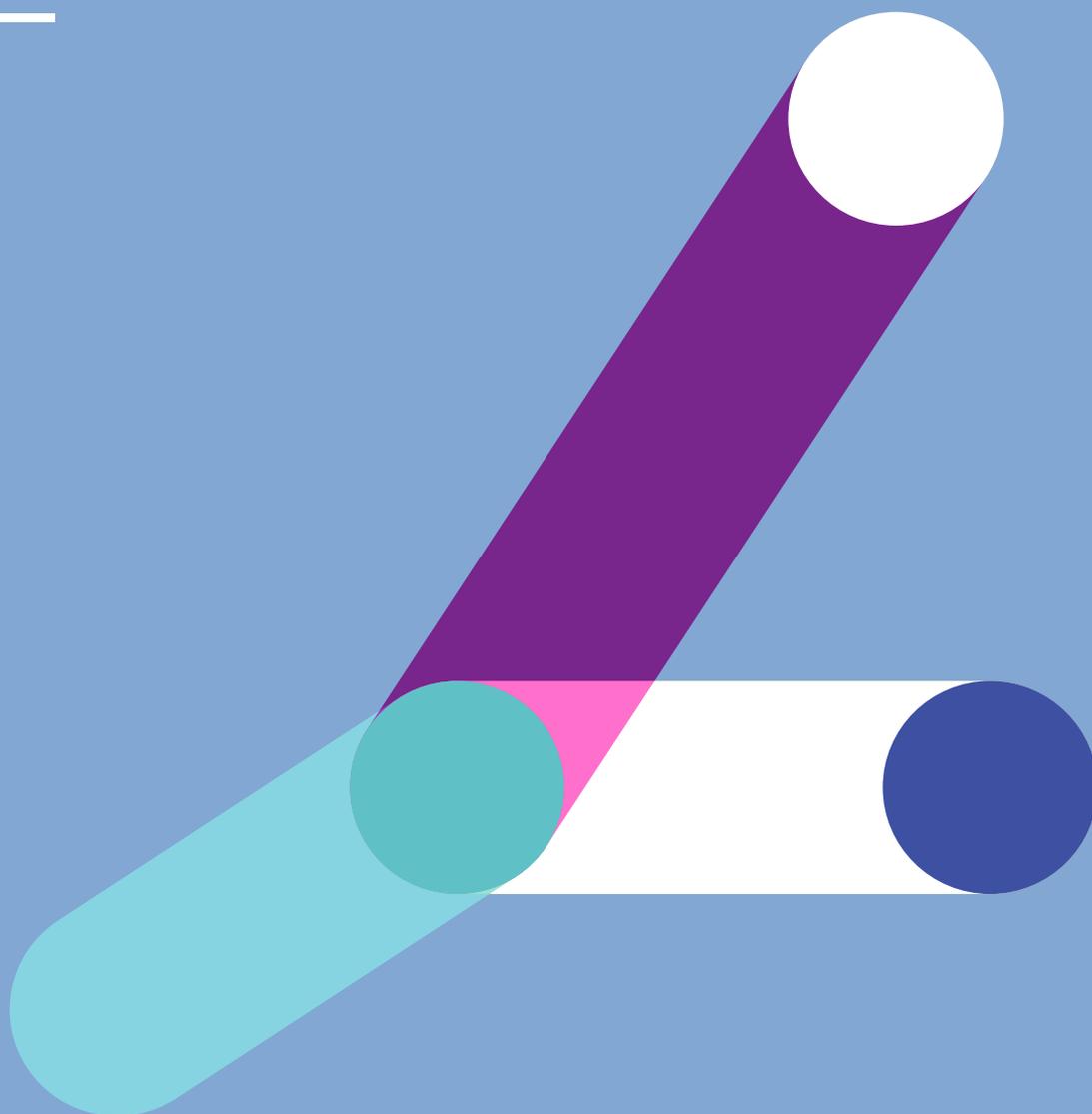


RELATION FOURNISSEUR 3.0

TRANSFORMEZ VOTRE ORGANISATION
POUR RÉPONDRE AUX NOUVEAUX
BESOINS CONSOMMATEURS



ALKEMICS > accenture

L'ÈRE D'UNE AUTRE CONSOMMATION EST-ELLE OUVERTE ?

Entendez, sommes-nous en train de basculer d'une hyperconsommation, où le prix et la marque étaient les critères roi, à une consommation raisonnée où la qualité entre davantage en jeu ? Ce sont les questions qui taraudent aujourd'hui les acteurs de la distribution. Et pour cause : les premiers indices d'un changement de fond sont bien là.

En témoigne l'étude sur les néo-consommateurs WorldPanel Perspectives 2019 de Kantar. Si pour 41% des consommateurs le prix reste le critère le plus important, 74% sont aussi d'ores et déjà prêts à payer plus pour des produits de qualité. Ce que l'étude de Kantar met aussi en lumière, c'est la vigilance accrue des consommateurs. Une exigence de transparence d'ores et déjà affirmée : 79% des foyers se disent inquiets en matière de sécurité alimentaire, 76% scrutent désormais la composition des produits, parfois avec l'appui d'une app dédiée – Yuka est utilisée en France par 18% des adultes de plus de 18 ans.

Du côté des distributeurs comme des industriels, les initiatives se multiplient pour répondre à ces nouvelles exigences. Et toutes ont un point commun : la donnée. Car assurer une lisibilité parfaite des produits dans un univers omnicanal suppose d'abord de savoir collaborer autour de données. Beaucoup de données qui doivent être cohérentes, précises, à jour alors qu'elles

sont partagées par un nombre croissant d'acteurs, d'équipes et de compétences.

Le volume des données et la densité de la collaboration autour de cette matière première appellent de nouveaux outils. Objectifs : faciliter les échanges, automatiser ce qui peut l'être, superviser la qualité des données et permettre à chacun de se concentrer sur des tâches à haute valeur ajoutée. Celles qui contribuent à renouveler le contrat de confiance avec les consommateurs, donc à nourrir la croissance.

Mais ce nouvel outillage ne représente qu'une partie de la réponse aux nouveaux enjeux. Pour les distributeurs, réussir cette transformation de la relation fournisseur c'est aussi repenser l'organisation. Avec une double préoccupation : soigner la donnée bien sûr mais aussi orchestrer une collaboration continue entre leurs équipes et celles des industriels.

Quels sont les modèles organisationnels en gestation ? Les rôles à développer ? Les trajectoires à explorer ? C'est le sujet de ce Livre Blanc qui, s'il s'appuie sur des exemples de l'univers des Grandes Surfaces Alimentaires (GSA), propose des pistes également pertinentes pour d'autres secteurs d'activités (Bricolage, Beauté et cosmétique, RHF...). Bonne lecture.

79%

des foyers se disent inquiets en matière de sécurité alimentaire,

76%

scrutent désormais la composition des produits.

SOMMAIRE

COMMENT LA DISTRIBUTION CHANGE SOUS L'IMPULSION DU CONSOMMATEUR

PLUS DE FOURNISSEURS	8
PLUS DE PRODUITS	8
PLUS DE DONNÉES	9
Pour plus de transparence	9
Pour une expérience repensée en magasin	11
Pour servir de nouveaux usages	11
PLUS DE QUALITÉ	13

DE NOUVELLES EXIGENCES SUR L'ÉCHANGE DE DONNÉES

Une collecte des données sous tension – ou comment la distribution vit son « data shock »	15
Un processus séquentiel à bout de souffle – ou comment les échanges doivent être « parallélisés »	16
Une relation fournisseur devenue omnicanale – ou comment l'évolution de la consommation brise les silos	18
Le référencement n'est pas la fin de l'histoire – ou pourquoi la phase post-référencement est une phase de collaboration étroite	22
Faire levier pour mieux récolter – ou comment scénariser la collecte des données	24

ADAPTER LES OUTILS

Des besoins différents pour chaque usage	29
Deux usages, deux outils	30
Une nouvelle architecture de référence	33

ADAPTER LES ÉQUIPES

De l'équipe référencement à l'équipe relation fournisseurs – ou comment la mission de l'équipe référencement évolue	38
De la vérification à la curation – ou comment le quotidien des équipes de référencement se transforme	39
De nouveaux métiers pour la relation fournisseur au quotidien – ou comment proposer des plans de carrière lisibles	41
De nouveaux KPI – ou comment mesurer la performance de la relation fournisseur	43
De nouvelles organisations – ou comment garantir le niveau de service attendu	44
Nouveaux métiers, nouveaux process – ou comment cultiver l'amélioration continue	46

COMMENT LA DISTRIBUTION CHANGE SOUS L'IMPULSION DU CONSOMMATEUR

La localisation et la personnalisation de l'offre sont désormais les principaux moteurs de croissance du CA/m² et expliquent en particulier la bonne santé des réseaux d'indépendants et enseignes de multi-frais. Plus de 50% des produits référencés aujourd'hui chez un distributeur sont des références locales ou régionales, vendues dans quelques magasins voire un seul magasin. Et l'augmentation de la part de ces produits ne cesse d'augmenter. Comment gérer cette nouvelle complexité sans sacrifier l'efficacité des opérations ?

- L'automatisation de la gestion de ces données produit permet un maintien du coût de référencement tout en améliorant la qualité et les délais.
- L'exploitation de nouveaux attributs produits, combinée aux données panélistes et de ventes permet de cibler les besoins consommateurs avec un granularité locale (exemple : adapter l'offre des fromages en fonction de leur force ou odeur). Ils permettent également aux distributeurs d'améliorer leurs assortiments en identifiant les "trous d'offre", ces besoins consommateurs non couverts par les produits référencés.

PLUS DE FOURNISSEURS

Qu'il s'agisse de faire attention à sa propre santé ou à celle de la planète, les consommateurs prêtent une attention grandissante à l'origine des produits comme à leur composition. Avec une intention claire : donner la priorité aux produits les plus « naturels » comme à ceux issus de circuits courts, voire d'une production locale. Cette demande, associée à une baisse du coût des outils de

production, s'est traduite mécaniquement par un accroissement du nombre de petites entreprises proposant des produits nationaux ou régionaux.

Selon les données de l'Association nationale des industries alimentaires (l'ANIA), cette croissance des PME et TPE est vertigineuse. En 2013, le secteur agroalimentaire comptait 11 852 entreprises ; en 2017, ce chiffre était de 17 647 entreprises. Une contribution d'autant plus notable que ces entreprises représentaient « seulement » 21,9% des parts de marché en 2018. Ajoutons enfin que la baisse des

LES TPE (CA EN DESSOUS DE 2 MILLIONS D'EUROS), PME (CA ENTRE 2 ET 50 MILLIONS D'EUROS) ET ETI (CA ENTRE 50 ET 250 MILLIONS D'EUROS) ONT CONTRIBUÉ À 70% DE LA CROISSANCE DES HYPERMARCHÉS ET SUPERMARCHÉS SUR LES 5 DERNIÈRES ANNÉES.

30,7%

de la croissance générée par les PME/TPE alors qu'elles ne représentent que 12,1% de parts de marché.

coûts logistiques et des barrières douanières ouvre le marché français à de plus en plus de fournisseurs européens et internationaux. Résultat, le top 10 des industriels dont le CA a le plus progressé en 2019 compte 9 entreprises avec un CA

inférieur à 200 millions d'euros. Parmi les acteurs emblématiques de cette tendance, Ethiquable, Novamex ou Swania ont enregistré des progressions de 10% à 20% de leur chiffre d'affaires en 2019.

PLUS DE PRODUITS

« Depuis des années, et malgré les déclarations d'intention des distributeurs qui disent chercher à réduire l'assortiment, on observe une croissance de ce dernier, notamment au profit des petites marques, même si le phénomène ralentit depuis quelques mois. », note Sébastien Monard, directeur marketing et communication de Nielsen. S'il y a bien un phénomène de concentration sur le "tronc commun" des assortiments,

« En déclaratif, les consommateurs valorisent les produits locaux et les produits de petites marques locales progressent. Toutefois sur cette dimension locale, la France garde une réelle marge de progression. L'explication est sans doute à chercher du côté du prix. »

Sébastien Monard,
Dir. marketing et communication
de Nielsen

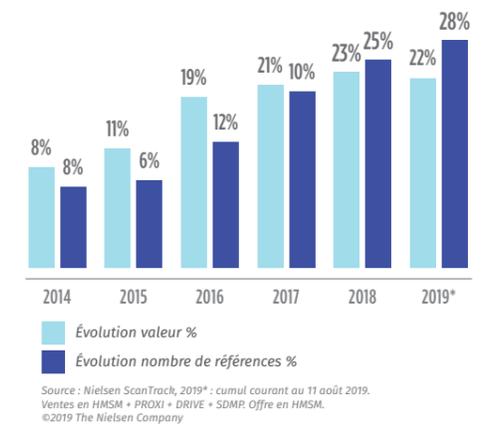
les magasins expriment de plus en plus leur spécificité vis à vis de leur ancrage local : les TPE ont vu leur nombre de références augmenter de 7%, les PME de 9% et les ETI de 6%. Les grands groupes, pour leur part, plafonnent à 3% et les MDD à 1%. Et le meilleur reste à venir.

En tête des catégories à forte croissance, les produits locaux et, bien sûr, le bio qui a progressé de 15,7% de 2017 à 2018 pour atteindre un chiffre d'affaires global de 9,7 milliards. Dans les rayons des distributeurs, les produits certifiés Agriculture Biologique se multiplient. MDD, PME et marques nationales élargissent leurs offres en développant de nouvelles références labellisées. Les TPE, PME et ETI sont aujourd'hui très bien représentées sur les références Bio, leur part d'offre s'élevant à 44%, là où elles représentent 26% sur les PGC-FLS. « Le nombre de références progresse toutefois plus vite que le CA. », tempère le directeur marketing et communication de Nielsen.

Reste que, pour les enseignes, se différencier sur l'assortiment est un impératif. Avec les lois issues des Etats Généraux de l'Alimentation, il est plus difficile de faire la différence sur les prix ; c'est donc sur la variété de l'assortiment que se joue désormais la séduction du consommateur. Surtout que la taille de l'assortiment a un lien direct avec la performance des magasins : les hypermarchés ayant le meilleur rendement sont ceux ayant le plus de références. Les micro-assortiments deviennent la norme avec une spécialisation par circuit, par zone géographique ou typologie de consommateurs. À la clé, une différenciation de plus en plus marquée entre la GMS traditionnelle, la GMS citadine, et les épiceries fines, avec des déclinaisons ou des marques exclusives.

Après le temps de l'hyper-promo, voici donc venu celui de l'hyper-choix. Un terrain de jeu privilégié pour les pure players de l'e-commerce. Amazon recense près de 300 millions de produits, là où un hypermarché moyen en propose 100 000...

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU NOMBRE DE RÉFÉRENCES BIO



PLUS DE DONNÉES

POUR PLUS DE TRANSPARENCE

83%

des Français s'informent sur les produits alimentaires.

3 raisons principales :

- consommer des produits de meilleure qualité
- privilégier ceux fabriqués en France
- faire attention à leur santé

L'étude OpinionWay - Alkemics l'a mis en lumière : 83% des Français s'informent sur les produits alimentaires. Pour consommer des produits de qualité, meilleurs pour la santé mais aussi pour privilégier ceux fabriqués en France. Comment le consommateur s'oriente-t-il et s'informe-t-il à l'heure de l'hyperchoix ?

Une certitude : il n'attend plus forcément d'être en magasin ou ne se contente plus des informations qu'il y trouve. Oui, l'emballage reste pour 64% des Français le moyen historique de s'informer sur un produit, suivi par le bouche-à-oreille (19% des Français). Mais un nouveau sup-

port émerge : les applications consommateur sont d'ores et déjà utilisées par près de 2 Français sur 10. Joli score pour des apps qui n'existaient pas il y a 3 ans. La star de ces apps, Yuka, créée en 2017 revendique aujourd'hui 14 millions de téléchargements et 2 millions de produits scannés par jour. Les industriels ont pris conscience de l'importance de partager les informations de leurs produits avec ces applications. « Notre métier est d'accompagner le shopper tout au long de son parcours et la transparence n'est plus une option. Or les applications consommateur sont des points de contact de plus en plus utilisés. » acte Emmanuelle Orgogozo,

La croissance du nombre de produits s'explique par plusieurs facteurs.

Tout d'abord, les changements de recettes sont bien plus fréquents pour répondre aux recommandations d'un label comme le Nutri-score ou des applications consommateurs. Par ailleurs, l'évolution technologique a baissé les coûts de lancement d'un nouveau packaging comme ceux de la production et facilite donc les déclinaisons de produits : les opérations saisonnières, les éditions limitées (liées par exemple à un contexte événementiel) sont autant d'occasion de personnaliser les produits et de multiplier les références.

Directrice du développement omnicanal, Labeyrie Fine Foods. La question ne se pose donc plus de savoir s'il faut y aller ou pas, à nous de nous organiser pour fournir via ces apps les informations attendues sur la qualité nutritionnelle de nos produits”

Des données produits exhaustives et précises sont donc requises, non seulement pour garantir la conformité réglemen-

taire, mais aussi pour convaincre et emporter la confiance des consommateurs. Des marques font de cette transparence leur credo et cela bien au-delà du secteur alimentaire. À l'instar d'Everlane, entreprise de textile qui promet une “transparence radicale” : depuis chaque fiche produit, les acheteurs peuvent découvrir l'usine dans laquelle a été confectionné le produit et en apprendre davantage sur les conditions de vie locales.

Score des produits MDD : focus sur la stratégie d'Intermarché

Intermarché a annoncé à la rentrée 2019 revoir 900 recettes sur ces produits d'ici fin 2020. Objectif affiché : atteindre un Nutri-score A, B ou C et un score Yuka supérieur à 50. Pour y parvenir, l'enseigne va faire la chasse à 140 additifs. Un effort qui engage les industriels et les fournisseurs.

De nouveaux scores pour plus de transparence



La confiance passe par la transparence, donc par l'information. Et pour la restituer de la manière la plus efficace, les initiatives ou propositions se multiplient. 60 Millions réclame ainsi la mise en place d'un Menag'score. Sur le modèle du Nutri-score, cette étiquette indiquerait le niveau de toxicité d'un produit ménager pour la santé comme pour l'environnement.

Les distributeurs ne sont pas en reste. Intermarché propose ainsi le Franco-Score, un étiquetage pour évaluer en un regard la proportion de matières premières françaises dans les produits bruts et transformés. Système U et Carrefour ont annoncé début février 2020 rejoindre Casino dans la transparence sur le bien-être animal avec, là aussi, une étiquette dédiée très inspirée du mode de représentation du Nutri-score. Une échelle de notation

à cinq niveaux synthétise 230 critères pour évaluer si le produit garantit une amélioration significative du bien-être animal.



Transition alimentaire : focus sur les initiatives de Carrefour



Pour accompagner la transition alimentaire, les distributeurs ont multiplié les initiatives et programmes. À l'instar du programme Act for Food de Carrefour, qui s'engage notamment à exclure 100 substances controversées de ses produits de marque de distributeur. Plus globalement, l'initiative vise à contribuer au « manger mieux » par exemple en réduisant les doses de sel et sucre dans les produits. L'exécution du programme, qui implique fortement les consommateurs à travers des dispositifs participatifs, repose sur la qualité des données échangées avec l'ensemble des sous-traitants de Carrefour - et près de 200 données supplémentaires seront nécessaires pour que les produits soient conformes à ces objectifs.

POUR UNE EXPÉRIENCE REPENSÉE EN MAGASIN

Les magasins ont plus que jamais un rôle à jouer dans ce nouvel univers informationnel. Pour se différencier des concurrents pure-players, le vendeur doit devenir un expert produit - et savoir déployer une vraie valeur ajoutée de conseil. En plus des données descriptives classiques sur les produits, il est désormais nécessaire de disposer des manuels, spécifications techniques, conseils, etc. Dans la pratique, le vendeur devient “vendeur augmenté” avec, à sa disposition, un large éventail d'outils digitaux d'aide à la vente : catalogues produits, configurateurs, solutions d'encaissement rapide, etc. De quoi déployer son rôle de conseil pour répondre aux questions de consommateurs eux aussi connectés et informés.



L'étiquette électronique de SES-Imagotag.

Pour fournir une expérience client dopée à l'information, le magasin lui-même se transforme. Porte-drapeau de ces nouvelles expériences, le « 4 Casino », un condensé des innovations que peut porter un magasin : la “table à vins” suggère des accords mets-vin pour chaque

bouteille scannée, les étiquettes électroniques de SES-imagotag affichent le nutri-score et les labels de qualité, etc...

« Dans notre magasin Le 4 Casino, nous avons imaginé un concept dans lequel le digital est au service de l'expérience d'achat et des nouveaux besoins consommateurs. Il nous paraissait indispensable de pouvoir proposer un nouveau type d'assortiment, mais également de promouvoir la transparence sur ces produits. » explique Cyril Bourgois, Directeur de la stratégie, de la transformation digitale et de l'innovation du Groupe Casino.

À ce titre, les étiquettes électroniques automatiquement alimentées par Alkemics affichent, au-delà du prix, des informations type Label bio, nutri-score, allergènes.....Avec cette nouvelle collaboration, nous pourrions également améliorer l'efficacité de nos outils de marketing personnalisé grâce une connaissance accrue des produits”.

POUR SERVIR DE NOUVEAUX USAGES

C'est un fait, la donnée a toujours représenté une denrée primordiale pour la distribution. Mais désormais, toutes les

activités et processus sont suspendus à la qualité de cette donnée.



- **Logistique** : on se contentait autrefois des données de palettisation, dimension des colis pour assurer la bonne livraison des produits en entrepôt (et d'éviter des retours/refus de réception). Désormais de nombreuses données sont requises : le poids des produits pour les balances des caisses autonomes, leurs dimensions pour optimiser la préparation des commandes e-commerce, le remplissage des sacs de livraison, le mode d'acheminement amont (pour massifier les transports entre petits producteurs et entrepôt) ou encore des indicateurs d'écrasement pour la manipulation robotisée...



- **Magasins** : des données de dimensions précises au mm ainsi que des visuels de bonne qualité s'imposent pour réaliser les planogrammes de manière automatisée.



- **Qualité & RSE** : les cahiers des charges des distributeurs devenant de plus en plus exigeants, il faut désormais des agréments sanitaires, des chartes de production, des engagements sur les conditions de travail, des informations sur les matériaux et la recyclabilité des emballages, certification BCorp ou PME+...



- **E-commerce** : il s'agit de proposer à minima les données disponibles en magasin (composition, allergènes, données nutritionnelles, origines et modes de production des fruits & légumes, zone et mode de pêche des poissons...) mais aussi d'offrir des contenus engageants sur l'origine du produit et son usage (recette, tutoriels produits...).



- **Personnalisation de l'assortiment** : ici, l'objectif est d'adapter l'assortiment magasin à sa clientèle locale et de personnaliser l'affichage des produits en ligne en fonction des habitudes

de consommation / style de vie des consommateurs. Y parvenir suppose de s'appuyer sur les attributs produits qui comptent aux yeux des clients : absence de gluten, origine bio, terroir identifié, force du fromage, durée de garde du vin, etc.

Toutes ces nouvelles données nourrissent aussi les algorithmes d'intelligence artificielle (IA) et contribuent à entretenir une dynamique globale d'amélioration continue. De l'optimisation des opérations aux nouvelles attentes des consommateurs, l'IA (et les données sans lesquelles elle tourne à vide) ouvre l'ère d'une "distribution augmentée". Autrement dit, d'une distribution plus apte à s'auto diagnostiquer et à écouter ses marchés ou proposer de nouveaux services plus intelligents. C'est le cas notamment des promotions automatisées et personnalisées basées sur l'analyse de l'historique de consommation et des modèles prédictifs proposant le bon produit à la bonne personne au bon moment. Fini la promotion de masse !

Ces données doivent être exploitées dans un contexte désormais omnicanal avec une supply chain largement automatisée. Voilà pourquoi Casino a choisi de déployer une gestion centralisée de l'ensemble de ces informations afin qu'elle irrigue toute l'organisation. « *Les données produit peuvent et doivent nourrir aujourd'hui tout type d'usages dans l'entreprise. Ce n'est plus uniquement le sujet de quelques-uns dans l'entreprise. Les données doivent irradier tous les métiers : le marketing et les promotions, la logistique, le référencement, le merchandising, la RSE... Il s'agit de collecter la donnée via un seul outil et de l'utiliser de manière omnicanale à travers tous nos applicatifs.* », explique Clément Lubin, Directeur Supply Chain et data du groupe Casino.

PLUS DE QUALITÉ

Carburant essentiel pour l'ensemble de l'organisation, la donnée se retrouve inévitablement sous tension. La demande est forte et l'enjeu n'est pas seulement quantitatif, mais aussi qualitatif.

La qualité de la donnée affecte en effet directement l'expérience utilisateur. Un packaging en ligne qui diffère de celui en magasin, des informations nutritionnelles affichées sur une étiquette qui contredisent ce que remonte une app consommateur... Ces incohérences se soldent désormais par une vente ratée et par une confiance ébréchée. Du rayon au site e-commerce en passant par les apps, l'information doit être homogène. Cette cohérence ne relève plus du « nice to have », mais s'affirme comme un prérequis de la relation consommateur dans des parcours où offline et online s'entremêlent.

LA LÉGISLATION EUROPÉENNE ENCADRE L'ÉTIQUETAGE DES DENRÉES ALIMENTAIRES : LE CONSOMMATEUR DOIT DISPOSER DU MÊME NIVEAU D'INFORMATION EN LIGNE QU'EN MAGASIN.

Enfin, cette qualité des données est essentielle pour répondre aux enjeux de traçabilité et aux impératifs réglementaires. Qu'il s'agisse des produits alimentaires, ménagers ou cosmétiques, la pression réglementaire sur l'étiquetage s'est fortement accrue ces dernières années. Côté alimentation, le règlement INCO a rendu obligatoire depuis décembre 2016 la déclaration nutritionnelle. Et la législation européenne encadre l'étiquetage des denrées alimentaires : le consommateur doit disposer du même niveau d'information en ligne qu'en magasin. Ajoutons dans ce paysage le Nutri-score qui sans être (encore) obligatoire nécessite une information fiabilisée.

Avec une DGCCRF (Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes) aux aguets, les distributeurs n'ont pas d'autres choix que de s'en tenir à une extrême rigueur. L'industriel restant l'expert produit, le distributeur doit être en relation étroite avec lui pour assurer un échange de données fluide et évolutif, au fur et à mesure du durcissement des réglementations.

Conséquence, la conformité est devenue un critère clé de l'évaluation de la performance des industriels, tout aussi déterminant que la compétitivité commerciale... Un critère qui doit être soigné dans la durée et constamment mis à jour. Logique : à quoi bon référencer une marque commercialement attractive si, ensuite, des pénalités dues à des étiquetages non conformes grignotent les marges engrangées ? Rappelons que le seul règlement INCO intègre des sanctions pénales et des amendes de plusieurs centaines d'euros par point de vente pour chaque étiquette non conforme. Un risque à la charge des distributeurs qui sont ici considérés comme les diffuseurs (donc les responsables) de cette information.

Notons que l'alimentaire n'est pas le seul domaine concerné par les réglementations. Pour les produits d'entretien, le règlement CLP (Classification, Labelling, Packaging) a progressivement remplacé le système européen existant avant de s'y substituer totalement en juin 2015. Côté cosmétiques, le nouveau cadre réglementaire entré en action en 2013 prend la forme notamment d'un contrôle annuel.

DE NOUVELLES EXIGENCES SUR L'ÉCHANGE DE DONNÉES

UNE COLLECTE DES DONNÉES SOUS TENSION, OU COMMENT LA DISTRIBUTION VIT SON « DATA SHOCK »

Des attentes des consommateurs aux exigences réglementaires en passant par les nouveaux usages, la donnée cristallise l'ensemble des enjeux. Au regard des données gérées sur sa propre plateforme, Alkemics constate que le nombre de fournisseurs augmente de 16% par an, contribuant à une croissance annuelle du nombre de produits de 30% et du nombre d'attributs produits de 20% - soit une progression de 56% du volume de données par an à aller chercher auprès d'acteurs toujours plus nombreux..

Conséquence : le distributeur, à la fois dans son rôle de sélectionneur et de producteur, accumule une "dette" d'information produit pour répondre aux attentes des consommateurs.

L'explosion du nombre de produits locaux amplifie le phénomène. Aujourd'hui ces produits sont parfois plus nombreux que ceux des marques nationales et MDD cumulés. Les distributeurs doivent collecter des informations produits de qualité pour sélectionner et commercialiser un assortiment cohérents sur tous les canaux, y compris au niveau local. Et la marque

propre n'est pas en reste : en effet, celle-ci se doit d'être un modèle de transparence sur les modes de production et afin de fournir aux consommateurs le niveau d'information qu'ils attendent.

Nous avons là un premier aperçu du « data shock » auquel est confrontée la grande distribution qu'il est par exemple possible d'entrevoir au travers de l'offre pléthorique de la marketplace Alibaba et la richesse de l'information produit offerte par sa filiale alimentaire Hema Fresh.

PARLER ICI DE « DATA SHOCK » N'EST PAS EXCESSIF. LA CROISSANCE DE LA DONNÉE, SA CRITICITÉ DANS L'ENSEMBLE DU CYCLE DE VIE ET DE COMMERCIALISATION DU PRODUIT CHANGE LES BESOINS DE PART ET D'AUTRE, LE RAPPORT AU TEMPS, LES MÉTIERS ET LA NATURE MÊME DE LA RELATION FOURNISSEUR-DISTRIBUTEUR.

56% = 30% x 20%

Progression du volume de données par an.

Croissance du nombre de produits par an

Croissance du nombre d'attributs produits par an

Ces croissances sont issues d'une augmentation du nombre de fournisseurs de 16% par an

UN PROCESSUS SÉQUENTIEL À BOUT DE SOUFFLE, OU COMMENT LES ÉCHANGES DOIVENT ÊTRE « PARALLÉLISÉS »

Avant la vie était simple – façon de parler bien sûr. Disons plutôt que la vie était séquencée, ordonnée, balisée... Avec un temps pour chaque étape. D'abord le fournisseur devait être identifié par le distributeur, puis venait la négociation et, enfin, couronnement de ce processus, le référencement. Un parcours quasi ritualisé et qui permettait à chacun de mener son activité. Sauf que ces dernières années, les sources de complexité se sont multipliées. Et, peu à peu, chacun a commencé à se sentir bien à l'étroit dans ce parcours.

En cause, sans surprise, la mutation du commerce et le développement de nouveaux canaux. Une transformation qui a impacté tous les métiers :

- **Les équipes supply** ont eu besoin de nouvelles données pour optimiser leurs entrepôts (gerbage, signes de dangerosité...).
- **Les équipes marketing** ont multiplié la création des prospectus demandant de plus en plus d'échanges d'informations (images, pictogrammes...) : Ces prospectus sont devenus plus nombreux (pour répondre aux différents temps fort de l'année : Halloween, Nouvel an chinois...), plus réguliers (avec des publications hebdomadaires), plus régionaux (voire locaux avec des offres par magasin) mais aussi plus personnalisés.
- **Les équipes RSE et qualité** ont été créées pour répondre aux exigences du consommateur. Elles ont établi des prérequis de plus en plus précis - qui demandaient de nouveaux échanges (cahiers des charges, agréments sanitaires, certificats...), accélérés par

un contexte réglementaire de plus en plus contraignant (allergènes, composition...).

- Quant aux **category managers**, ils ont dû se réorganiser pour s'adapter à la multiplication des lancements de produits et à des cycles de vie de plus en plus courts.
- Ajoutons que **le web a bousculé le jeu en place**. Le référencement en ligne de produits a fait émerger de nouveaux besoins d'informations gérées souvent de manière ad-hoc par les équipes e-commerce (visuels, descriptions, factettes, synonymes).
- **Les magasins ont commencé à s'intéresser au digital**, en déployant des écrans, des étiquettes électroniques et plus récemment des tablettes. Autant de solutions avides en contenu produit (modes d'emploi, conseils...) pour mieux informer les collaborateurs et les consommateurs.

Enfin, le consommateur lui-même a changé. Et vite ! Ses préférences ont évolué – et continuent d'évoluer – et imposent une recherche plus active de produits pour varier l'assortiment.

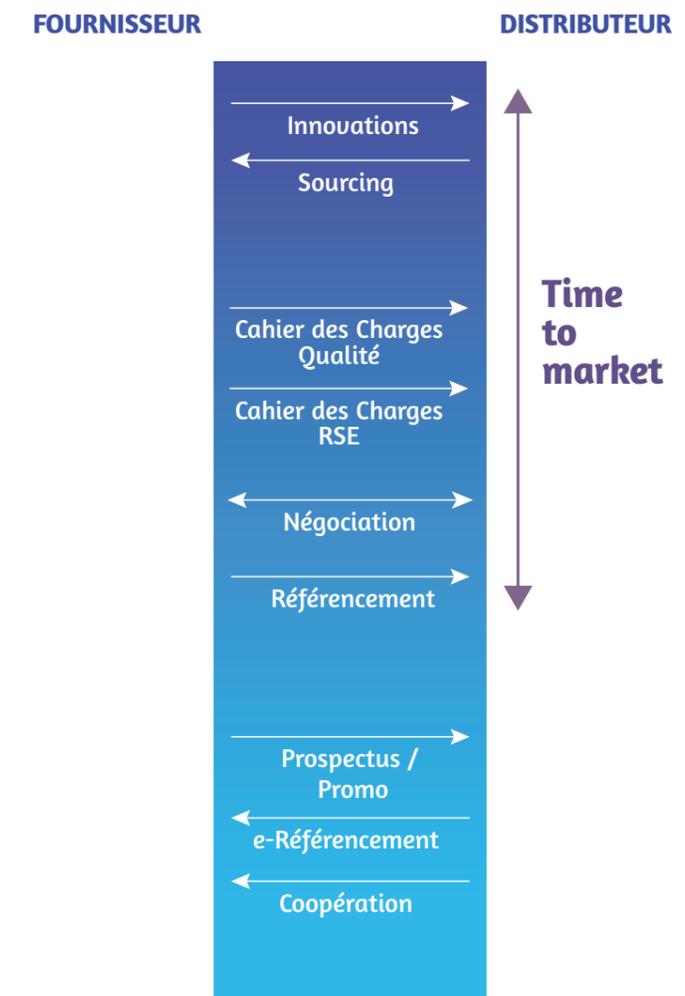
Conséquence bien tangible de cette complexité ambiante : les temps de mise sur le marché sont devenus excessivement longs : jusqu'à 120 jours chez certains distributeurs là où d'autres annoncent y parvenir en... 2 jours - pendant que certains pure players affirment référencer 1 million d'offres par semaine. Cet écart illustre à lui seul que le mode opératoire séquentiel existant n'est plus adapté et ne répond pas aux nouveaux enjeux.

Ce constat est bien entendu déjà partagé par les équipes, côté fournisseurs et distributeurs. Certaines ont commencé à paralléliser des tâches de manière empirique, sans pour autant remettre à plat l'ensemble du processus. D'autres se sont essayées à la tactique « all in one » : collecter toute la donnée nécessaire en une fois. Délicat puisque certaines données (par exemple, les visuels d'un pack conçu pour un contexte événementiel) n'existent pas avant le référencement. Toutes ces tentatives ont eu un même effet : allonger sensiblement le *Time to market*. Intenable dans un marché où la nouveauté fait loi.

RÉDUIRE CE *TIME TO MARKET* TOUT EN RÉPONDANT AUX BESOINS DES CONSOMMATEURS COMME AUX EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES APPELLE UNE NOUVELLE FORME DE COLLABORATION FONDÉE SUR UN TRAITEMENT PARALLÈLE – ET NON SÉQUENTIEL – DES TÂCHES.

D'autant que des échanges se multiplient entre des équipes qui, jusqu'à récemment, se fréquentaient peu.

ÉVOLUTION DE LA RELATION FOURNISSEUR : DU SÉQUENTIEL AU PARALLÈLE



120
jours

Temps de mise sur
le marché d'un produit
observé chez certains
distributeurs.

UNE RELATION FOURNISSEUR DEVENUE OMNISCANALE – OU COMMENT L'ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION BRISE LES SILOS

Si la négociation et le référencement se mènent toujours entre les mêmes acteurs – acheteurs et Key Account Managers (KAM) –, **d'autres volets de la relation nécessitent de nouveaux ponts entre des équipes jusqu'alors peu habituées à se fréquenter.**

C'est notamment le cas pour les travaux de sourcing et de détection des innovations : la nécessité grandissante de différenciation conduit les équipes « offre » ou « category management » à entretenir des contacts bien plus réguliers avec les directions produits des industriels afin de rester aux premières loges de l'innovation.

Dans le même esprit, le déploiement de programmes RSE et qualité a créé de nouveaux ponts entre les équipes des industriels et des distributeurs. L'e-commerce a vu émerger chez les industriels des équipes dédiées et, de par la nature de leur travail, en communication régulière avec les responsables drive et e-commerce des distributeurs.

Non seulement les interfaces entre industriels et distributeurs se sont multipliées, mais ces équipes ont aussi dû apprendre à se coordonner. L'édition d'un simple tract promotionnel est une tâche complexe qui agrège des visuels haute définition, des données réglementaires hautement fiables (poids, contenance), des données marketing (labels...) - et bien évidemment un prix public. Autant de données qui ont souvent déjà été collectées par quatre équipes différentes...

ET C'EST TOUT LE PROBLÈME : ENTRE CES ÉQUIPES, LES DONNÉES SONT RAREMENT CONSOLIDÉES. AVEC LES EFFETS DE BORD TROP BIEN CONNUS : UNE FAIBLE MUTUALISATION DES EFFORTS, UNE PERTE DE PRODUCTIVITÉ ET, PIRE, DES INCOHÉRENCES DE DONNÉES DUES À DES SOURCES ET MODÈLES TROP NOMBREUX.

Sans oublier que, depuis le développement de l'e-commerce, il faut veiller à ce que ces prospectus soient en cohérence avec l'ensemble des canaux (apps et sites), tant dans le fond (réplication de l'offre promotionnelle sur le e-commerce) que dans la forme (utilisation des mêmes visuels, intitulés, etc...).

« Mon job, c'est de tout faire pour que le client trouve les produits qu'il cherche. Or nous avons vite constaté que la donnée requise était très complexe à récupérer, car gérée de manière locale, décentralisée et avec des échanges trop asynchrones. Il a donc fallu travailler à la fois sur la collecte, la modélisation et la qualité de ces données. »

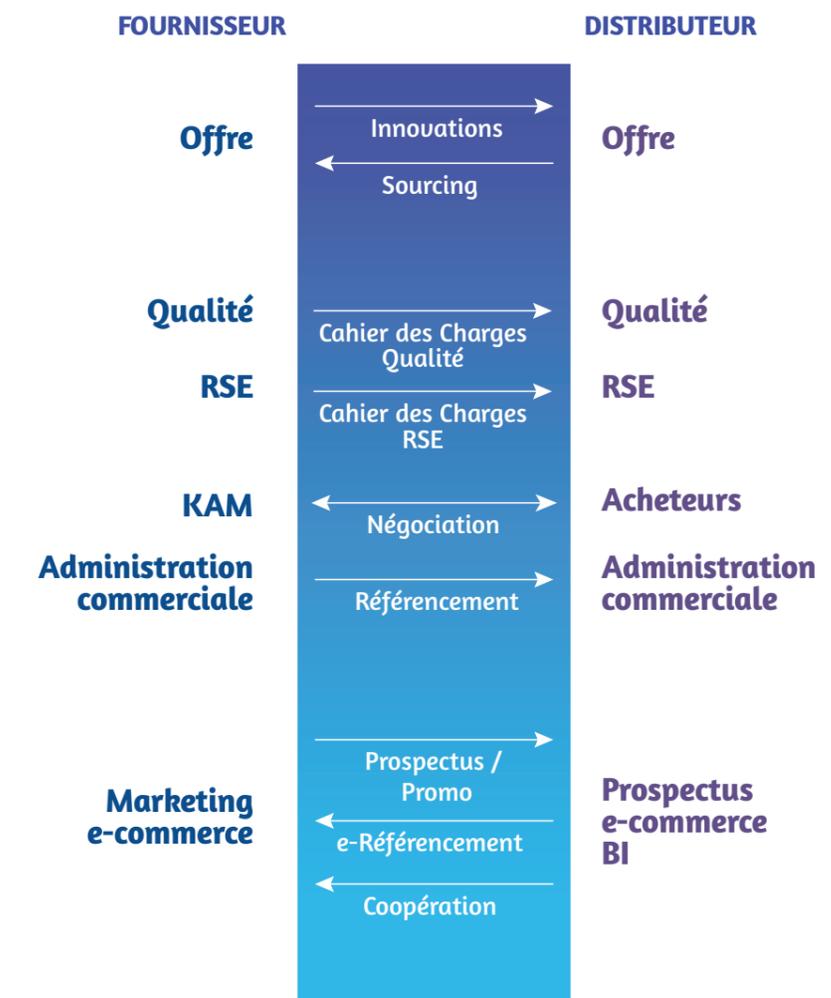
Marion Vergnet,
Head of Product & Merchandising,
Carrefour e-Commerce

Nous pourrions ainsi énumérer des dizaines d'usages où la production d'une équipe s'appuie sur la donnée d'une autre.

D'une équipe à l'autre, les besoins en données se recoupent, voire se superposent. Éviter la dispersion des efforts et garantir la qualité de la donnée pour tous suppose une nouvelle organisation pour centraliser cette donnée et orchestrer les échanges. Une organisation transverse qui doit insuffler de nouvelles

pratiques collaboratives et les outiller. **La relation fournisseur doit devenir omniscanale à l'image de la relation client qui l'est d'ores et déjà.** C'est avec une telle approche mutualisée que des économies d'échelle peuvent être générées. Et le *Time to market*, facteur clé de performance, maîtrisé.

UNE RELATION FOURNISSEUR "OMNISCANALE"



CAS CONCRETS ALKEMICS

Adapter les assortiments aux nouveaux besoins consommateurs

CAS CONCRET 1 :

Découverte et référencement accéléré de produits locaux directement en point de vente

Les **chefs de rayon** sélectionnent eux même en magasin une partie de l'assortiment référençant des produits locaux de petits producteurs. Soit de manière événementielle pour mettre en avant la production locale sur des tracts promotionnels soit pour compléter l'assortiment permanent en rayon. Cette pratique est plus ou moins développée selon les enseignes et leur organisation plus ou moins décentralisée.

Jusqu'à présent, pour référencer un produit local et en faire la promotion dans un tract lié au point de vente, le chef de rayon rencontrait plusieurs fournisseurs, récupérait les catalogues et faisait sa sélection avant de reprendre contact pour rassembler toutes les informations produits indispensables pour la réalisation du tract.

Désormais **le chef de rayon peut rechercher et sélectionner un produit depuis la plateforme Alkemics en filtrant selon différents critères (type de produit, label, zone de production...) ou tapant directement ses mots-clés.** Il consulte la description des produits, le visuel, les fiches fournisseurs et peut directement prendre contact grâce au chat. Les chefs de rayon disent généralement mettre 5 minutes pour découvrir et sélectionner le produit et 2 jours pour le référencer (environ 60% de gain de temps selon les enseignes). Quant à la réalisation du tract, toutes les informations étant déjà disponibles sur la plateforme, 10 minutes suffisent là où plusieurs heures étaient nécessaires dans le passé. Un temps précieux à allouer à leur métier de distributeur sélectionneur !

CAS CONCRET 2 :

Digitalisation des salons locaux

Afin de répondre à la demande grandissante de consommer local, les distributeurs se doivent de dénicher de plus en plus de petites pépites locales. Aujourd'hui encore, le moyen privilégié demeurent les salons locaux et régionaux, souvent organisés en France par le réseaux des **ARIA, la FEEF ou certaines enseignes.**

Jusqu'à présent, les **category managers et acheteurs** des enseignes dédiés aux PME venaient rencontrer les dizaines ou centaines d'exposants et récupéraient des catalogues papier, fascicules et cartes de visite après avoir échangé avec les fournisseurs. Chaque producteur ayant sa manière de présenter ses produits, ils tentaient ensuite de faire leur choix par catégorie ou type de produit.

Désormais, chaque PME et producteur local est invité à partager son catalogue sur la plateforme Alkemics en amont du salon. Côté distributeur, les **category managers et acheteurs se connectent sur la plateforme pour préparer leur visite en faisant leur pré-sélection parmi les produits partagés par les PME en fonction des attributs qui les intéressent** (catégorie de produits, label, mode et zone de production, parfums...). Le jour du salon, ils savent ainsi quels producteurs rencontrer et grâce à l'application mobile, ils peuvent enregistrer les produits qu'ils souhaitent référencer. Après le salon, le référencement peut se faire rapidement : la plupart des données produits étant déjà renseignées dans la plateforme Alkemics, le producteur n'a qu'à compléter les informations manquantes et les échanges peuvent continuer au travers du chat intégré.

CAS CONCRET 3 :

Digitalisation du processus de revue d'innovation, y compris pour les petits producteurs (Push Innovation)

Chaque année, entre juin et septembre, les enseignes de la grande distribution alimentaire font leurs revues de marché catégorielles suivies des revues d'innovation. L'occasion pour les industriels de présenter les innovations et tendances pour l'année à venir.

Jusqu'à présent, ce processus s'effectue par session de présentations physiques suivies d'un envoi de fichiers Powerpoint et Excel. Ce type d'organisation ne permet qu'aux gros leaders de chaque catégorie de venir présenter leurs innovations aux distributeurs, sans laisser leur chance aux plus petites entreprises, alors que, sur les 5 dernières années, 80% de la croissance a été générée par les PME...

Il est aujourd'hui possible pour toutes les PME de mettre en avant leurs innovations au travers de la plateforme Alkemics au moment des revues d'innovation. Concrètement les PME renseignent une fiche produit digitalisée simplifiée, comprenant les informations importantes (catégorie de produit, description marketing, cible consommateur, labels et atouts du produits, visuel, Nutri-Score, origine de production...) puis des notifications seront envoyées à chaque category manager en charge de cette famille de produit. Ces derniers se constituent ainsi une liste d'innovations qu'ils peuvent consulter au moment de construire leur assortiment pour l'année suivante (grâce à des recherches basées sur des filtres). La mise en contact avec chaque PME se fait ensuite grâce au chat dans la plateforme et le processus de référencement pourra être déclenché et se poursuivre au travers de la plateforme.

LE RÉFÉRENCIEMENT N'EST PAS LA FIN DE L'HISTOIRE – OU POURQUOI LA PHASE POST-RÉFÉRENCIEMENT EST UNE PHASE DE COLLABORATION ÉTROITE

24%

une fiche produit complète permet d'augmenter les ventes de 24% par rapport à une fiche produit vide.

Résumons : pour bien vendre un produit – et non uniquement pour le mettre en rayon et en ligne – il faut l'associer à une expérience d'achat convaincante. Pour preuve : une fiche produit complète, enrichie avec toutes les données marketing disponibles, permet d'augmenter les ventes de 24% par rapport à un produit dont la fiche est vide. Marion Vergnet, Head of Product & Merchandising au sein de Carrefour e-Commerce, illustre cette corrélation avec un exemple très concret. « Un champ mal saisi en amont dans un produit, par exemple le litrage de sacs poubelle, c'est un produit qui en e-commerce, ne remontera pas correctement dans les moteurs de recherche. Une donnée peu qualitative cela peut donc aboutir à une moindre performance commerciale et aussi, ne l'oublions pas, déboucher sur des litiges juridiques. »

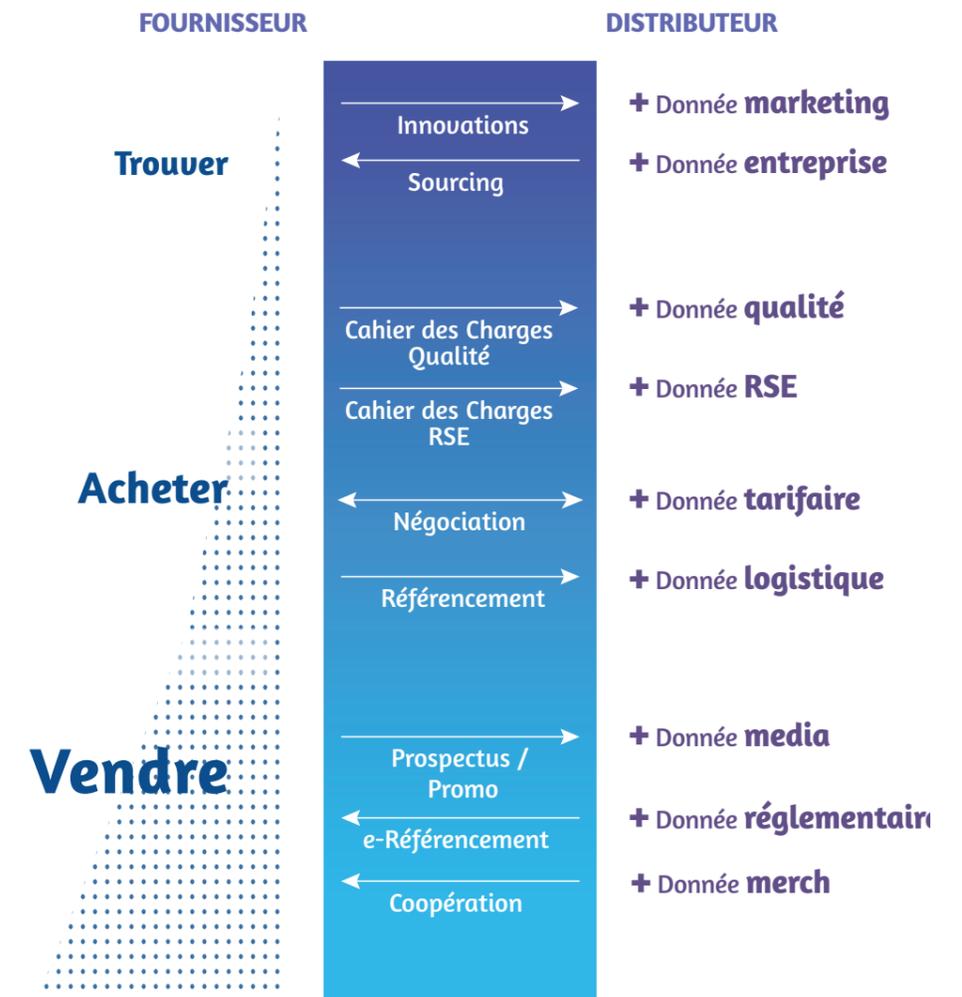
Problème : la plupart des données utilisées pour étoffer cette fiche ne sont pas collectées pendant le référencement. Pourtant l'omnicanal, la politique commerciale, la stratégie marketing et RSE, imposent la récupération de nouvelles données pour différencier le produit aux yeux du consommateur - sans pour autant déroger au *Time to market*.

À ce titre, de nombreuses données sont collectées post-référencement, comme par exemple, les données inhérentes à la réalisation de prospectus promotionnels. C'est également après cette étape de référencement qu'intervient généralement un processus continu de correction des données : une erreur de taille de produit détectée à la mise en rayon, une erreur de palettisation détectée en entrepôt, une incohérence de données trouvée sur le site web...

Et pour preuve, un produit voit ses informations mises à jour en moyenne tous les 2 mois... sur les 3 ans de sa durée de vie moyenne. Avec une telle fréquence, propager manuellement ces changements auprès de chaque distributeur (ou pire : auprès de chaque équipe qui consomme cette donnée au sein de chaque distributeur) sort clairement du champ du "faisable".

VOILÀ POURQUOI LA RÉALITÉ OPÉRATIONNELLE IMPOSE DÉSORMAIS PLUS DE COLLABORATION APRÈS QU'AVANT LE RÉFÉRENCIEMENT AVEC UN (GROS) CHALLENGE À LA CLÉ, CAR LA PERCEPTION DE LA VALEUR DE LA DONNÉE N'EST PAS LA MÊME TOUT AU LONG DE CETTE RELATION, SELON QUE L'ON SOIT DISTRIBUTEUR OU FOURNISSEUR.

UN BESOIN CROISSANT DE DONNÉES
TOUT AU LONG DE LA RELATION FOURNISSEUR



FAIRE LEVIER POUR MIEUX RÉCOLTER, – OU COMMENT SCÉNARISER LA COLLECTE DES DONNÉES

Comment faire de la collecte des données un sujet tout au long de la relation fournisseur alors que ce dernier relâche inévitablement l'attention et l'effort une fois le référencement effectué ? Pour les distributeurs, c'est la grande question pour adapter la collecte des données aux nouveaux enjeux – de l'e-commerce, du réglementaire, du consommateur en quête de transparence et de qualité. Cette question s'avère d'autant plus épineuse que **fournisseurs et distributeurs n'ont pas du tout la même perception de la valeur de la donnée tout au long du cycle de commercialisation.**

À L'HEURE DE LA RELATION FOURNISSEUR OMNICANALE, LA COLLECTE DES DONNÉES DOIT ÊTRE MISE SOUS TENSION DE MANIÈRE CONTINUE.

Dans la pratique, ces perceptions sont même fondamentalement asymétriques. Pour le fournisseur, la donnée est un sujet capital jusqu'à ce que le référencement soit acté. C'est à ce moment qu'il concentre son effort, avant de le relâcher une fois le référencement effectué. Pour le distributeur, c'est après le référencement que la donnée prend toute sa valeur. D'ailleurs, jusqu'à présent, le distributeur avait plutôt l'habitude de gérer seul cette phase post-référencement. Une manière de garder la main jalousement sur cette chasse gardée que représente la commercialisation des produits. Sauf que, nous l'avons vu, vendre un produit aujourd'hui c'est aussi le "raconter", valoriser son histoire, ses qualités, l'expertise de sa marque et, bien sûr, mettre à disposition toute l'information qu'attend le consommateur. Un travail que le distri-

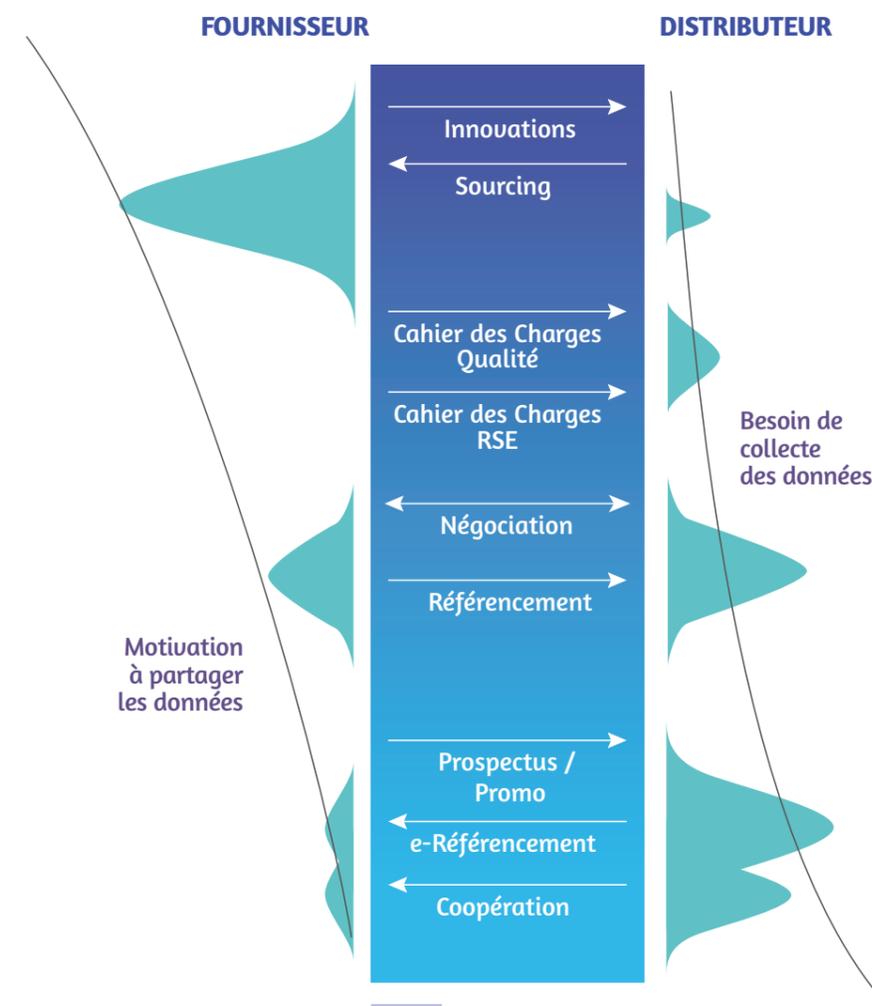
buteur ne peut mener sans une collaboration étroite avec le fournisseur.

Pour le distributeur, la question peut donc être reformulée ainsi : comment s'assurer de l'implication du fournisseur à fournir les données requises tout au long du cycle de vie du produit, y compris après le référencement ? Répondre suppose de se pencher sur la collecte des données afin de la scénariser de manière optimale.

Prenons l'exemple des informations relatives aux allergènes et additifs. Puisque ces données sont critiques pour le distributeur – entre autres pour alimenter les outils de recommandation ou d'optimisation d'assortiment – autant les demander dans le cahier des charges qualité et les récupérer avant le référencement. Car après, il y a de bonnes chances que le fournisseur se montre moins pressé de les fournir. A contrario, la collecte des informations perçues comme à plus forte valeur ajoutée par le fournisseur peut être menée, elle, après le référencement. Pour autant, tout collecter avant le référencement n'est pas non plus possible – car certaines données n'existent pas encore. Par exemple, les photos HD pour les prospectus ne sont prises qu'exceptionnellement pour les produits qui se retrouvent sur un prospectus. Difficile de demander aux fournisseurs des données "pour rien".

À l'heure de la relation fournisseur omnicanale, la collecte des données doit être mise sous tension de manière continue. Car cette donnée est le carburant d'une relation, elle aussi continue, bien au-delà du référencement. Le succès de la commercialisation d'un produit en dépend très directement.

UNE PERCEPTION DIFFÉRENTE DE VALEUR DE LA DONNÉE



CAS CONCRETS ALKEMICS

Digitalisation des processus métiers ou comment augmenter son efficacité opérationnelle (Business Process Management)

A chaque étape du cycle de vie du produit, des équipes côté industriel et distributeur sont en interaction, partageant différents types d'information inhérentes aux produits, comme par exemple :

- Revue d'innovation : les category managers partagent les présentations de leurs futures innovations
- Référencement : A l'issue des négociations, les acheteurs chargent les équipes référencement de collecter des données logistiques et tarifaires.
- Ecommerce/omnicanal : Une fois le produit référencé, l'équipe e-commerce du distributeur demande à l'industriel de partager les éléments nécessaires à la commercialisation en ligne (visuels adaptés, compositions, données nutritionnelles, données réglementaires...)
- Merchandising : Afin de réaliser les planogrammes, les category managers ou merchandisers ont besoin des dimensions et visuels produits.
- Animation commerciale : la réalisation des tracts promotionnels nécessite de nouveaux échanges entre acheteurs et compte clés pour proposer la meilleure offre promotionnelle. Les équipes marketing du distributeurs demandent ensuite des visuels produits adaptés à l'impression des prospectus.

Réalisés de manière séquentielle jusqu'à aujourd'hui, ces demandes et partages étaient effectués sous différents formats, par et pour différentes équipes et au travers de différents outils.

Désormais, celles-ci peuvent être réalisées en parallèle et au rythme des processus métiers de chaque enseigne, permettant à la donnée de se compléter et de s'enrichir tout au long du cycle de vie du produit.

La plateforme Alkemics organise et automatise la collecte des informations produit dans le temps (ex : les visuels nécessaires à la création d'un prospectus ne seront pas demandés avant le référencement du produit) et en fonction des besoins de chaque métier, faisant intervenir des règles de validation spécifiques à chaque usage/équipe (ex : l'équipe e-commerce a des règles de gestion et de validation propres notamment liées la réglementation INCO, CLP, Celex).

EN RÉSUMÉ

Hier, il était possible de vendre un produit avec une relation distributeur-industriel séquentielle, fragmentée, gérée de pair à pair et finalement assez peu balisée. Aujourd'hui, bien vendre un produit

demande d'orchestrer de multiples conversations parallèles, de se coordonner de manière agile, de partager une vue objectivée de la qualité de la donnée. Une autre collaboration.

Hier		Aujourd'hui / Demain
Séquentiel Synchrone	→	Parallèle Asynchrone
Fragmenté Dissocié / pair à pair	→	Omnicanal Capitalisé / centralisé
Tout ou rien Ponctuelle	→	Progressif, itératif, agile Vivante, permanente
Aléatoire Aveugle	→	Ordonnée Objectivée, mesurée

ADAPTER LES OUTILS

DES BESOINS DIFFÉRENTS POUR CHAQUE USAGE

La gestion de la donnée produit n'est plus un processus bien délimité, avec un début et une fin, et des séquences d'échanges uniquement entre des métiers qui se connaissent. Bien au contraire, cette gestion s'apparente désormais à une relation

vivante et agile, à travers laquelle la donnée s'enrichit de manière progressive, avec de nombreuses histoires parallèles et un nombre d'acteurs croissants. Dans la pratique, deux grands types de tâches composent cette gestion de la donnée.

2 GRANDS TYPES DE TÂCHES COMPOSENT LA GESTION DE LA DONNÉE

PREMIER TYPE : LES TÂCHES D'ÉCHANGES AVEC LES FOURNISSEURS

Collecter les données
auprès de l'ensemble des fournisseurs

Vérifier leur qualité,
donc leur complétude et exactitude
en fonction de la catégorie du produit
et des modes de commercialisation
envisagés

Coordonner les itérations
autour de ces données

Piloter l'ensemble
de l'effort

Diffuser les données
effectivement validées

SECOND TYPE : LES TÂCHES DE COLLABORATION ENTRE LES ÉQUIPES INTERNES

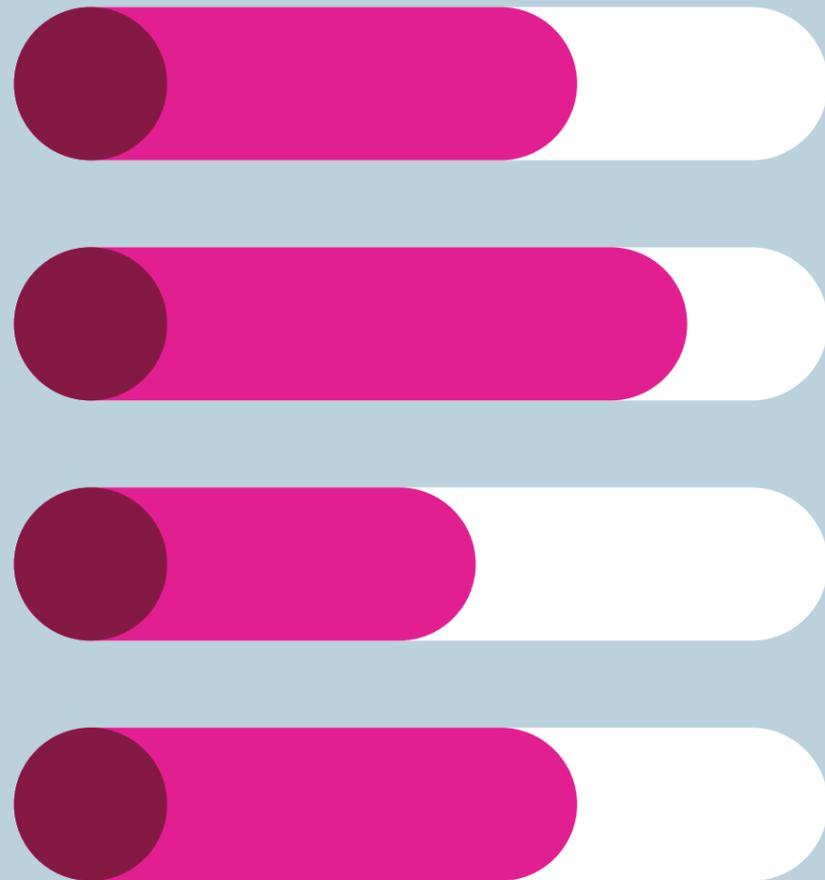
Capitaliser,
pour limiter les actions redondantes

Coordonner,
pour respecter les contraintes
de temps de chacun

Décorrélér,
pour limiter les dépendances
paralysantes

"Stratégiser",
pour ordonner les tâches de manière
à garantir leur cohérence et efficacité

Gouverner, pour donner accès à chaque
équipe aux informations dont elle
a besoin pour travailler - sans excès
ni démesure.



Premier type, les tâches appliquées aux échanges avec les fournisseurs. Pour rester productif, ce travail de vérification doit être aussi automatisé que possible, s'appuyer sur la génération de rapports, l'envoi de mails récapitulatifs et de notifications pour obtenir les informations requises dans les temps. Cette vérification suppose donc une collaboration dense, parfois asynchrone (email), parfois synchrone (chat) qui s'inscrit aussi dans des circuits d'approbation (workflow). Traditionnellement, ce travail de collecte est dans les mains des équipes de référencement.

Second type, les tâches qui concernent cette fois la collaboration entre les équipes internes. Ces actions requièrent un stockage et une diffusion très maîtrisés des données. Objectif : venir enrichir les données produites des fournisseurs avec les données internes de pilotage (positionnement dans les planogrammes, taux de marge, recommandations de prix, suivi de la mise en rayon dans les différents magasins, suivi des ventes, etc.) puis les mettre à disposition d'équipes "utilisatrices" (merchandising, prospectus, e-commerce, logistique, business

intelligence...) à travers leurs outils respectifs (ERP de la finance, WMS des équipes supply, DAM des équipes marketing, back-office e-commerce, etc.)

Une étape amont qui mobilise des équipes plutôt « **collectrices** » : référencement, administration et achat. Avec un

ON LE DISCERNE ASSEZ BIEN AU FIL DE CETTE DESCRIPTION, CES DEUX TYPES DE TÂCHES CORRESPONDENT AUSSI À DEUX GRANDES ÉTAPES QUI RYTHMENT LA GESTION DE LA DONNÉE.

impératif clair : communiquer de manière très agile avec les fournisseurs pour transformer une donnée « incomplète », « non validée » en une donnée de qualité satisfaisante. Puis, une étape aval qui consiste à propager cette donnée de qualité satisfaisante auprès d'équipes « **utilisatrices** ». L'impératif est ici différent : ce qui compte en premier lieu, c'est l'application d'une politique de gouvernance – « qui accède à quoi ? », « qui diffuse à qui ? » – pour maîtriser finement la consommation de la donnée en interne.

à ces données selon la gouvernance en place. Équipes merchandising, e-commerce, business intelligence, logistiques puisent dans le PIM l'information dont elles ont besoin. Le modèle de donnée du PIM est aligné sur toute la spécificité de l'organisation. Source des données « master », sa robustesse doit être à toute épreuve et sa disponibilité maximale. De par ces qualités, le PIM s'impose sans débat sur l'étape aval pour mettre les données « master » à disposition des différentes équipes utilisatrices.

Ces deux grandes étapes correspondent donc à deux grandes catégories d'usage : la collecte de la donnée et sa diffusion. Avec des préoccupations bien différentes. Voilà pourquoi une solution de PIM (Product Information Management) seule ne peut assumer l'ensemble du spectre fonctionnel.

La force du PIM est connue : référentiel des données produites, il se distingue par sa capacité à stocker les données dans toute leur complexité et régule l'accès

En revanche, ces mêmes qualités le rendent bien peu adapté à l'étape amont, celle qui concerne les équipes collectrices. Ici, les maîtres-mots sont différents : il s'agit de partager un modèle de données cible avec les fournisseurs, de collaborer assez efficacement pour garantir l'acquisition d'une donnée de qualité dans des délais maîtrisés, et d'automatiser ce qui peut l'être pour fluidifier la collaboration inter-entreprises. Ces missions sont celles d'une plateforme de collaboration pensée pour acquérir la donnée produite. Et c'est sur ces missions – de partage, de collaboration, d'acquisition de la donnée – que se positionne Alkemics.

« La réponse d'Alkemics a été très rapide. En 3 semaines, ils ont été en mesure d'intégrer

le Nutri-score dans leur base de données. Sans cela, il nous aurait été difficile d'aller jusqu'au bout, en tout cas dans ces délais.

Le fait de nous appuyer sur la plateforme Alkemics nous permet d'importer très facilement les scores.

Surtout, nous avons l'assurance qu'une fois le score renseigné, il s'affiche effectivement sur toutes les fiches produits concernées et sur l'ensemble de nos sites et applications »

Laurence Lamberger,
Ingénieur Qualité, Auchan Production

DEUX USAGES, DEUX OUTILS

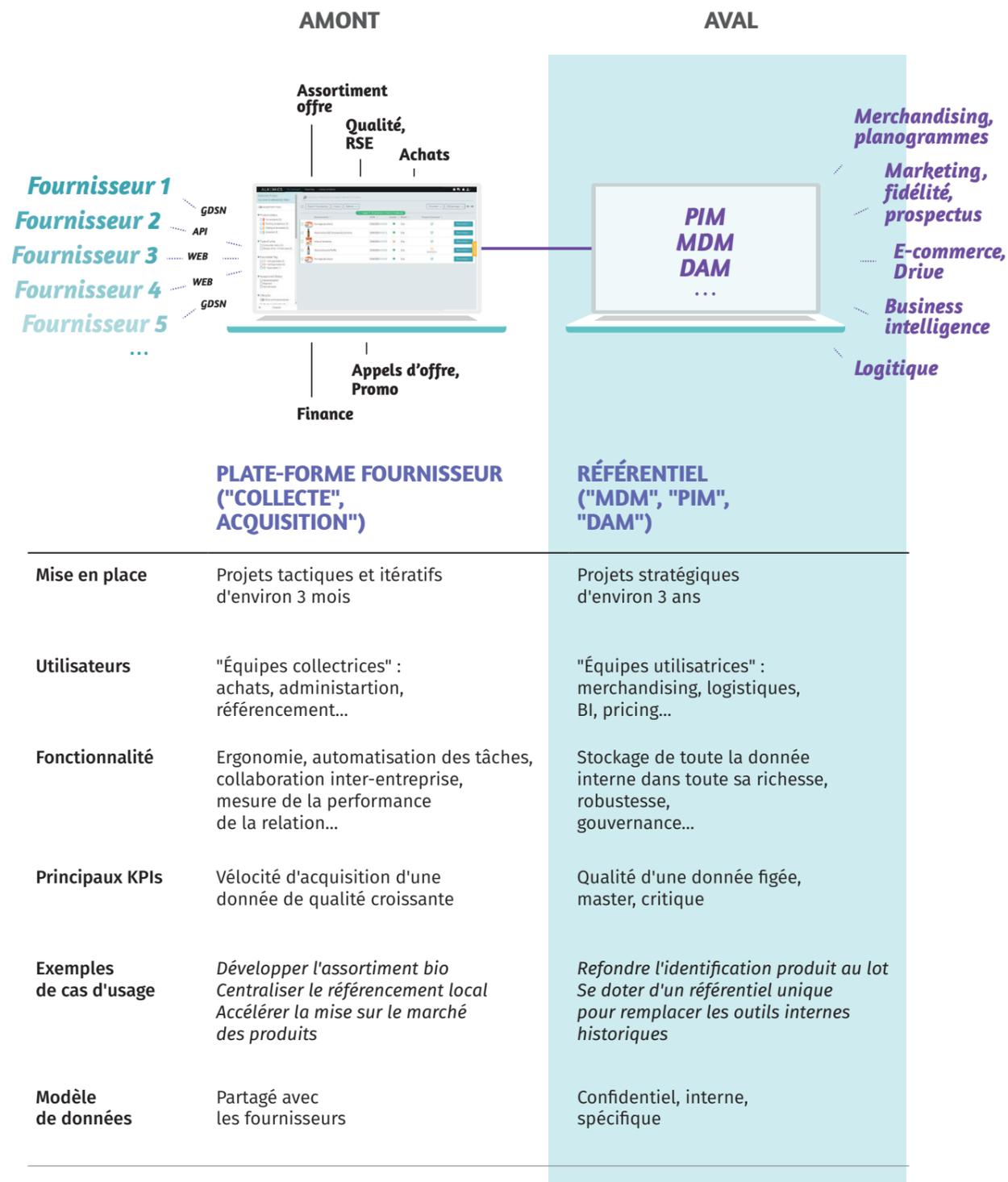
CAS CONCRETS ALKEMICS

L'Intelligence Artificielle et l'intelligence collaborative au service de la qualité de donnée

Jusqu'à présent, la collecte des informations produits se faisait pas tableaux Excel, email ou fax et nécessitait que les industriels renseignent autant de fichiers que d'enseigne de distribution avec lesquelles ils travaillent, entraînant des erreurs de saisie. Ensuite, **les équipes Référencement** étaient à leur tour en charge de saisir manuellement ces milliers de fichiers reçus dans les systèmes du distributeur, multipliant là encore les risques d'erreurs.

Aujourd'hui, **la plateforme Alkemics propose des règles / suggestions automatiques permettant de corriger les données, d'en améliorer la qualité et de répondre aux attentes des distributeurs**. Par exemple, lorsque la liste d'ingrédients d'un paquet de biscuit est renseignée, la présence de blé est détectée et suggère automatiquement à l'industriel le gluten comme allergène. Autre cas, certains champs peuvent être bloquants pour s'assurer que les règles de qualité sont bien respectées : l'industriel ne pourra partager son produit avec un distributeur que si les critères spécifiés par ce dernier sont respectés. Enfin, lorsqu'un distributeur détecte une erreur sur une information, il peut faire une demande de correction à l'industriel (via le chat intégré), la modification profitera ainsi à l'ensemble des utilisateurs de la plateforme.

DEUX OUTILS COMPLÉMENTAIRES POUR DEUX USAGES DIFFÉRENTS



UNE NOUVELLE ARCHITECTURE DE RÉFÉRENCE

Les nouveaux besoins autour de la donnée produit conduisent à dessiner une nouvelle architecture de référence, pour couvrir dans la pratique trois grands besoins distincts. En somme, une fusée à deux étages.

Le premier étage est celui de la collaboration autour de la collecte de la donnée, assurée par la plateforme fournisseurs d'Alkemics. Sans cet étage, tout décollage est impossible. C'est ici que les industriels sont embarqués. C'est avec cet étage que la fusée peut gagner en vélocité et atteindre assez vite l'altitude requise. Comprenez que cet étage est clé pour garantir un *Time to market* le plus court possible.

Le second étage est celui qui assure la stabilité de l'ensemble. Le carburant – la donnée – raffiné au premier étage est utilisé pour nourrir le travail de chaque équipe utilisatrice selon des règles bien

définies avec l'aide du PIM. Cet étage est aussi celui où chacun se concentre sur son métier avec des outils plus spécifiques. Les équipes marketing s'appuient éventuellement sur un DAM (Digital Asset Management) pour associer les produits à des assets (images, vidéos) variés mais cohérents d'un canal à l'autre, les équipes logistiques sur un WMS (Warehouse Management System), l'administration des ventes sur un ERP (Enterprise Resources planning), les équipes Business Intelligence sur leur propre outillage d'analyse et de reporting, etc.

CETTE NOUVELLE ARCHITECTURE DE RÉFÉRENCE ILLUSTRE À ELLE SEULE UN FAIT : L'ÉQUIPE DE RÉFÉRENCIEMENT JOUE UN RÔLE CLÉ POUR FAIRE DÉCOLLER LA DONNÉE. UN RÔLE QUI VA BIEN AU-DELÀ DU RÉFÉRENCIEMENT.

ADAPTER LES ÉQUIPES

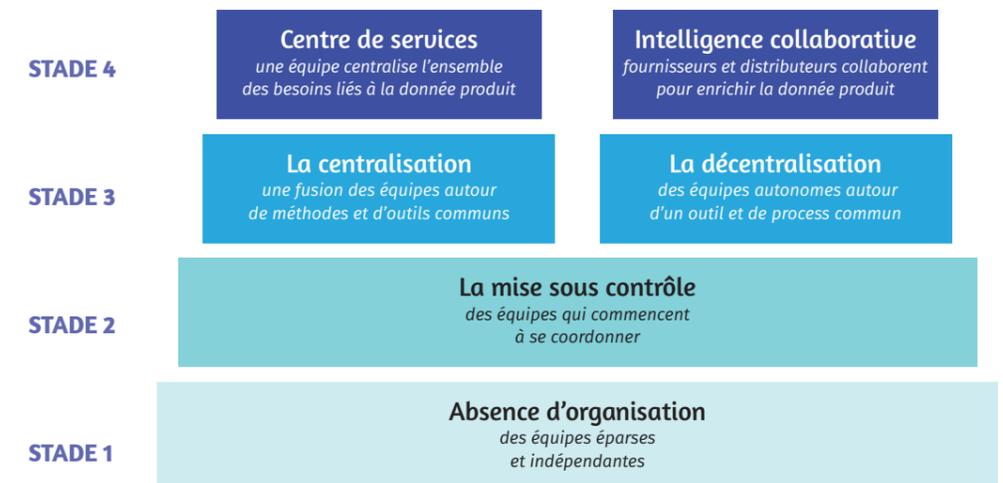
Précaution de lecture :

Ce que nous décrivons ici n'est pas une vision de l'organisation sur laquelle devraient absolument s'aligner ces équipes mais une synthèse des initiatives et pratiques observées chez différents distributeurs au fil de nos rencontres.

La montée en maturité des distributeurs et marques impacte l'organisation de la gestion de la donnée produit. Dans la pratique, l'évolution des organisations suit

une trajectoire parallèle à la gouvernance de la donnée produit. Quatre stades principaux impliquant plusieurs équipes ou fonctions peuvent être distingués.

LES 4 STADES DE MATURITÉ DE L'ORGANISATION DE LA GESTION DE LA DONNÉE PRODUIT.



STADE	1. ABSENCE D'ORGANISATION	2. MISE SOUS CONTRÔLE
Objectifs	Réponse adhoc aux besoins urgents	Améliorer la qualité de la donnée Réduire les coûts. Réduire le risque.
Équipe	<ul style="list-style-type: none"> • Une équipe historique (“référencement”, “admin co”), qui s’occupe de récupérer la donnée “référencement” (contrat, supply chain, tarif) • Des équipes éparses “patchent” leurs besoins croissants en données par l’achat de bases, le contact direct des fournisseurs sans coordination, la mise en place d’un labo photo... 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de conscience de la nécessité de mutualiser certains besoins entre ces équipes • Coordination informelle entre les équipes • Mise en place d’outils communs mais autonomes • Partage d’exports de données entre équipes
Responsabilité	Equipe référencement	Equipe référencement
Gouvernance	Pas de gouvernance centralisée	Démarche coordonnée
Outils	Pas ou peu d’outillage (XLS, macros)	RPA, outils d’ingestion automatisés Intégration SFTP
KPIs	Pas ou peu de KPIs	Coût “macro”
L’équipe est un...	Exécutant administratif	Exécutant augmenté

Ces 4 stades ne doivent être lus que comme les grandes balises de possibles évolutions organisationnelles : ils s’appliquent différemment selon les industries et parfois cohabitent. Dans cette trajectoire, les équipes référencement vont progressivement devenir des équipes décisionnelles (ex: Business Intelligence, Pricing, Forecast, Finance) qui, sur la base des besoins des métiers, exploitent les données, analysent

leur qualité, demandent de nouvelles données conçoivent et maintiennent les algorithmes. **Dans leur majorité, les organisations actuelles des distributeurs s’apparentent aux stades 1 ou 2, et tendent vers les stades 3 et 4.**

Il existe de plus une forte tendance sous-jacente : les marques vont vouloir de plus en plus contrôler leurs contenus sur tous les canaux. En effet, celles qui

CENTRALISÉ		DÉCENTRALISÉ	
3. CENTRALISATION	4. CENTRE DE SERVICES	3. DÉCENTRALISATION	4. INTELLIGENCE COLLABORATIVE
Réduire le <i>Time to market</i> Améliorer l’efficience Responsabilité de bout en bout par 1 équipe Mieux avec moins	<i>Time to market</i> “immédiat” (anticipation de la sortie) Excellence opérationnelle Contenus de marque engageants	Capitaliser entre équipes Augmenter l’agilité Donner de l’autonomie	Déléguer Travailler “en collaboration” avec le fournisseur Donner de la flexibilité
<ul style="list-style-type: none"> • Fusion en une équipe, rassemblant les capacités opérationnelles et techniques (master data, data quality, pilotage) • Centralisation, structuration, séquentialisation des besoins des différentes équipes. • Capacity planning, suivi de la productivité, Kaizen • Mise en place de KPIs / SLA / pénalités fournisseur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Positionnement de l’équipe en “centre de services” • Tous les besoins en données produit centralisés chez une seule équipe. Intégration profonde dans les processus métiers des autres équipes. • Coaching du fournisseur sur la qualité de données, le story telling. • Mise en place de KPIs / SLA internes vis à vis des autres équipes. Mesure précise de l’impact de l’équipe sur l’efficacité. • Donnée produit profondément intégrée dans les contrats commerciaux (contreparties...), faisant de l’équipe un centre de profit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque équipe est autonome sur son périmètre de données / produits / fournisseur • Chaque équipe gère son propre modèle de données • Chaque équipe gère ses propres KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> • La donnée produit est rendue accessible à tous, chaque utilisateur peut la manipuler ou l’améliorer • Le travail de collecte et de correction de la donnée est fait “en équipe” avec le fournisseur • Le fournisseur participe activement à améliorer la performance opérationnelle du distributeur grâce à la donnée
Equipe relation fournisseur	Fournisseur	Chaque équipe sur son périmètre	Partagée entre fournisseurs et utilisateurs
Démarche centralisée	Portée par le centre de services	Portée par chaque équipe sur son périmètre	Partagée entre les équipes
Outil de collecte de données Intégration API	Outil de pilotage Intégration API bi-directionnelle	Outil de collecte de données Intégration API	Outil accessible à tous Intégration API bi-directionnelle
Qualité, productivité SLA externe	<i>Time to market</i> SLA interne	Rapidité Productivité	Contribution individuelle à l’enrichissement
Automatisateur et structurateur	Coach des fournisseurs	Transverse à toutes les fonctions	En chacun des collaborateurs et partenaires

ont aujourd’hui le plus de succès auprès des consommateurs sont celles qui réussissent à contrôler leur marketing de bout-en-bout (ex: Respire, Nike...). La relation distributeur-fournisseur va ainsi se bilatéraliser, laissant entrevoir une nouvelle pratique de contenu entièrement et proactivement poussé par les marques (stade 4 d’une organisation décentralisée). Notons quelques “cas limites” d’organisation qui préfigurent cet état :

- Les stores TMall entièrement contrôlés par les industriels ;
- “La Ruche Qui Dit Oui” qui décentralise totalement la fonction de sélectionneur (aux gestionnaires du “magasin”) et délègue entièrement le métier de référencement au fermier / producteur ;
- Les modèles de marketplace, où le fournisseur est son propre category manager et son propre référencier.

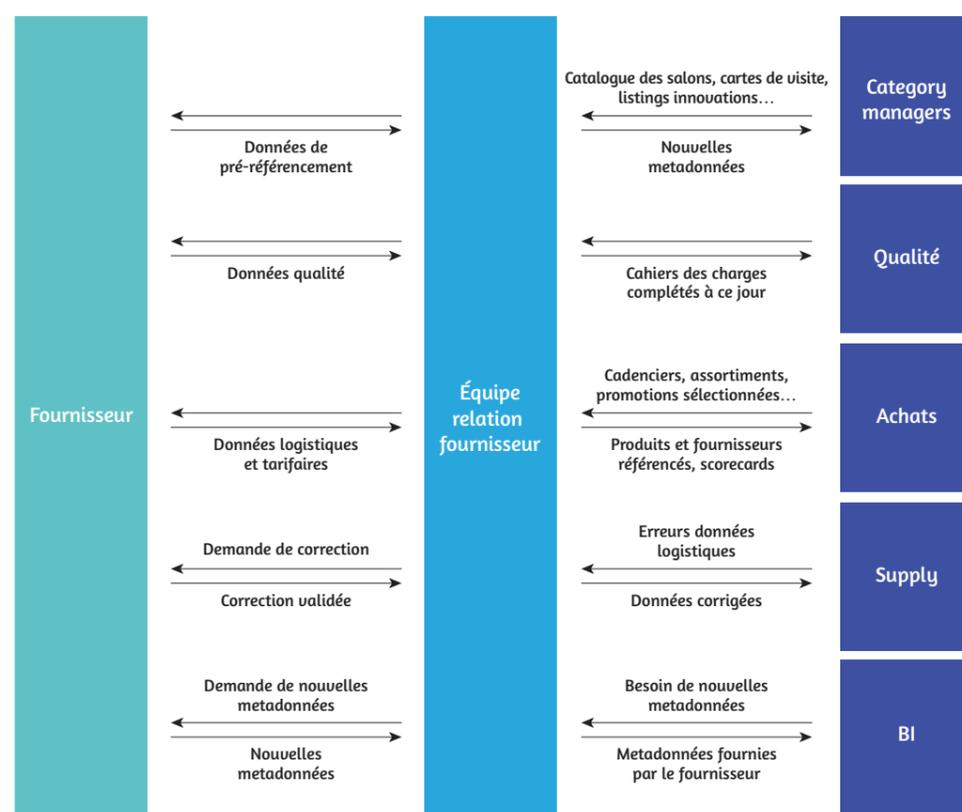
DE L'ÉQUIPE RÉFÉRENCIEMENT À L'ÉQUIPE RELATION FOURNISSEURS – OU COMMENT LA MISSION DE L'ÉQUIPE RÉFÉRENCIEMENT ÉVOLUE

Parce que la donnée se démultiplie et devient multi-usages, parce que sa collecte doit se penser en amont et en aval d'un référencement qui n'est plus l'aboutissement de la relation distributeur-fournisseur, certains distributeurs ont fait grandir la mission de l'équipe de référencement.

En effet, les équipes référencement possèdent un asset d'une grande valeur : leur relation privilégiée avec les interlocuteurs opérationnels des fournisseurs. À ce titre

les équipes référencement ont l'opportunité de devenir un **guichet unique**, pour les fournisseurs comme pour les équipes internes (category managers, achats, supply, qualité...). Pour les premiers, elles deviennent l'interface unique pour le partage de la donnée ; pour les seconds, un centre de service en charge de fournir la bonne information au bon moment et au niveau de qualité requis.

EQUIPE RELATION FOURNISSEUR : UN GUICHET UNIQUE POUR LES FOURNISSEURS COMME POUR LES ÉQUIPES INTERNES



Concrètement, à côté de leur mission première – le référencement –, se développe tout au long de la relation commerciale un ensemble de nouvelles tâches historiquement réalisées de manière éparse par d'autres équipes.

- Lors du sourcing, par exemple pour récupérer les catalogues après un salon et constituer une base de données mise à disposition des category managers
- Sans oublier la collecte de données requises pour suivre les cahiers des charges RSE
- Lors de la collecte des données de marketing et de merchandising pour valoriser le produit sur l'ensemble des canaux (photos HD, pictogrammes de qualité, dimension des produits...)

Résultat, certains distributeurs ont transformé leur équipe « référencement » en une équipe « relation fournisseur », et plus précisément encore, une équipe en charge de l'animation de cette relation. Cette transformation s'impose d'autant plus d'elle-même qu'elle accroît la valeur ajoutée de ces équipes et l'intérêt même de ces métiers.

LA MISSION DE L'ÉQUIPE RELATION FOURNISSEUR : "FOURNIR LA BONNE DONNÉE, AU BON MOMENT SUR LE BON CANAL POUR LE BON USAGE DE LA BONNE ÉQUIPE."

Nous avons vu cette équipe être positionnée à différents niveaux - ce qui se matérialise dans les KPIs qu'elle est chargée d'optimiser :

- Parfois sous la finance, souvent pour atteindre des objectifs d'efficacité financière ;
- Parfois sous les marchandises / achats, quand on cherche à se différencier sur l'assortiment et à optimiser le *Time to market* ;
- Parfois sous la supply, pour optimiser l'efficacité opérationnelle ;
- Parfois indépendante, pour être positionnée en tant que centre de service à part entière ;
- ...

Il n'y a pas de "bonne" solution - simplement un choix à faire quant à l'objectif recherché.

DE LA VÉRIFICATION À LA CURATION – OU COMMENT LE QUOTIDIEN DES ÉQUIPES DE RÉFÉRENCIEMENT SE TRANSFORME

Chez les distributeurs qui ont fait ce choix, une extension du périmètre de responsabilité des équipes "relation fournisseur" s'accompagne de la mise à disposition de nouveaux outils - d'autant plus dans un contexte qui voit les volumes de données augmenter et leur criticité s'accroître pour soutenir chaque étape de la commercialisation d'un produit.

Ces outils permettent de donner une nouvelle dimension au quotidien des équipes de référencement. Jusqu'alors, les journées de ces équipes étaient largement préemptées par des tâches de relance, de vérification, de suivi des échéances (et réponses aux urgences) ou encore de re-saisie. Tout cela à grand renfort de tableaux Excel, d'échanges d'emails et

de copier-coller, à l'origine d'erreurs et de pertes de temps - tâches en grande partie automatisables. À titre d'exemple un grand nombre de contrôles qualité peuvent être appliqués dès réception de la donnée pour évaluer son degré de complétion et sa conformité. Les fournisseurs peuvent être automatiquement notifiés

si des données sont incomplètes tandis que les échéances sont partagées de manière ergonomique entre fournisseurs et distributeur. En outre, le recours au RPA (Robotic Process Automation) puis aux APIs facilite une intégration sans couture des solutions pour fluidifier les échanges de données - sans ressaisie manuelle.

Les équipes qui réalisent cette automatisation gagnent sur plusieurs tableaux :

- Elles réduisent leur *Time to market* (régulièrement de moitié), ce qui permet aux achats de réaliser davantage d'opérations commerciales, ou de se montrer plus réactifs sur des micro-tendances ou des micro-saisonnalités. Elles peuvent ainsi mieux animer la relation fournisseur, de la mise à jour des contacts à la prise de connaissance de l'évolution de leur activité en passant par de l'accompagnement pour les aider à respecter les plannings
- Elles augmentent la qualité des données collectées et contribuent à l'excellence opérationnelle de l'entreprise - donc à sa marge. Elles identifient de nouvelles manières d'améliorer la qualité de la donnée au-delà de ce que peuvent accomplir les contrôles automatiques ("curation") ou encore pour identifier de nouvelles règles de qualité à déployer ("data stewardship"). Elles deviennent coach pour les industriels sur l'amélioration de la donnée produite existante, et l'anticipation des besoins futurs du consommateur - exemple : il a fallu 2 ans pour que le Nutriscore commence à prendre pied, qu'en sera-t-il de l'empreinte CO2 ?
- Elles gagnent du temps, ré-investi dans l'extension de leur périmètre de responsabilité (ex: captation des données pour les prospectus ou la qualité) ou dans le pilotage la performance fournisseur, là encore en s'appuyant sur les KPI produits par les outils modernes.

Au fil de ces tâches, se dessine un métier à plus forte ajoutée, moins administratif, plus commercial et centré sur l'animation dans la durée de la relation fournisseur. À titre d'exemple, chez Grandfrais la traditionnelle "équipe administration commerciale" est en fait une équipe de sourceurs, des conteurs d'histoire - une

évolution cohérente avec la génération du consommateur millennial, en quête de story-telling. Et du côté d'Amazon, les équipes référencement prennent de plus en plus un rôle de coaching des industriels.

ÉVOLUTION DES TÂCHES DES MÉTIERS DU RÉFÉRENCIEMENT

	Ancienne tâche	Évolution	Nouvelles tâches
Collecter	Relances manuelles	Rythmé grâce à des emails automatiques et un chat	Animation
Vérifier	Contrôle manuel	Systématisé grâce à des contrôles bloquants automatiques	Curation
Coordonner	Suivi des deadlines	Automatisé grâce à des stage gates intégrant des dates d'échéance	Anticipation des deadlines
Piloter	À l'aveugle	Objectivé et partagé grâce à des reportings et des indicateurs visuels	Suivi de la performance
Diffuser	Re-saisie manuelle	Automatisé grâce à des connexions API	Amélioration

DE NOUVEAUX MÉTIERS POUR LA RELATION FOURNISSEUR AU QUOTIDIEN – OU COMMENT PROPOSER DES PLANS DE CARRIÈRE LISIBLES

Les distributeurs qui élargissent le rôle de l'équipe "relation fournisseur" en profitent également pour en structurer le fonctionnement. Déployer une valeur ajoutée accrue, cela suppose de l'expérience et de l'expertise. De quoi développer des plans de carrière avec des rôles et responsabilités clairement définis en fonction des expertises cumulées, des objectifs atteints et de l'ancienneté.

Plusieurs parcours de spécialisation apparaissent assez naturellement;

- Un parcours "contributeur" traditionnel, où les rôles et responsabilités progressent à mesure que le collaborateur

démontre sa maîtrise (junior, confirmé, senior);

- Un parcours « manager » qui conduit à manager et piloter une équipe
- Un parcours « expert » pour devenir référent sur une catégorie / un marché (connaissance des réglementations, des attributs spécifiques, des règles spécifiques, suivi des tendances de marché...) ou sur un périmètre de données (par exemple, une connaissance fine des règles sur les données tarifaires ou des problématiques logistiques). À noter que ces experts gardent en général une activité de contributeur individuel.

EXEMPLE DE RÉPARTITION DES RÔLES AU SEIN DE L'ÉQUIPE "RELATION FOURNISSEURS"

TÂCHE	CONTRIBUTEUR			MANAGER		EXPERT	
	Junior	Confirmé	Senior	Manager	Director	Categorie	Données
Suivi du planning				R	A		
Suivi de la qualité de la donnée	R.A	R.A	R.A	A		C	C
Formation aux équipes			R	A	I	R	R
Suivi de la performance individuelle				R	A		
Ajout d'un produit	R.A	R.A	R.A				
Vérification d'un produit	R.A	R.A	R.A				C
Suivi de correction	R.A	R.A	R.A				C
Évolution Satge Gate		R.A	R.A				
Top-up donnée interne	R.A	R.A	R.A				
Variation d'un produit		R.A	R.A				
Activation produit (ERP)		R.A	R.A	I			
Suppression produit (ERP)		R.A	R.A	I		C	
Gestion d'un lien produit			R.A	I		C	
Archivage produit			R.A	I			
Gestion des demandes fournisseur	R.A	R.A	Escalade	Escalade		C	C
Gestion des demandes internes		R.A	R.A	Escalade	Escalade	C	C
Gestion des demanfes équipes				R.A	Escalade	C	C

À côté de ces parcours de spécialisation, des passerelles horizontales s'ouvrent avec d'autres fonctions dans l'entreprise. Les managers peuvent en effet évoluer dans d'autres fonctions où la coordination est clé telles que dans le montage des opérations commerciales au Marketing. Les experts quant à eux peuvent évoluer par exemple vers l'IT grâce à leur bonne connaissance des interconnexions entre tous les systèmes de l'entreprise, dans des rôles de Product owner en charge de concevoir de nouveaux usages.

Cette spécialisation permet de donner une vraie lisibilité sur l'évolution professionnelle, de motiver les équipes, et de définir des rôles et responsabilités clairs

associés à des fiches de postes et des KPIs de suivi précis. La transformation des métiers du référencement vers l'animation de la relation fournisseur n'est pas seulement une bonne nouvelle pour l'organisation globale ; elle l'est aussi pour les collaborateurs de ces équipes.

La bonne conduite de cette transformation requiert de sanctuariser une partie de leur temps de travail pour la formation continue et de prendre le temps de documenter clairement ces processus de formation et leur effet « qualifiant ».

DE NOUVEAUX KPI – OU COMMENT MESURER LA PERFORMANCE DE LA RELATION FOURNISSEUR

Guichet unique pour les fournisseurs, service support pour les différents services internes : dans cette posture, l'équipe relation fournisseur doit inévitablement rendre compte.

Avec les fournisseurs, elle peut partager une vision mutuelle, transparente et objective de la performance : **complétude et qualité de la donnée collectée, vélocité de cette collecte**. Idem avec les interlocuteurs internes pour lesquels un KPI de type « Service Level » permet d'évaluer la vélocité moyenne de l'équipe pour répondre à une nouvelle demande de donnée.

Enfin, chaque collaborateur peut s'appuyer sur des KPI propres à son rôle. Les contributeurs individuels utilisent **les taux et temps de référencement des pro-**

duits et fournisseurs pilotés, le niveau de **qualité des données**, le **taux d'utilisation des outils**. Les managers procèdent de même au niveau de leurs équipes.

DANS TOUS LES CAS, L'OUTILLAGE AIDE ICI À OBTENIR UNE VUE QUALITATIVE (FLUIDITÉ DE LA RELATION FOURNISSEURS) ET NON UNIQUEMENT QUANTITATIVE (BASÉE TYPIQUEMENT SUR LE NOMBRE DE PRODUITS RÉFÉRENCÉS).

5 KPI suivis par Marion Vergnet, Head of Product & Merchandising au sein de Carrefour e-Commerce,

KPI suivis suite à la mise en place d'une équipe dédiée à la gestion de la qualité des données produits :

- Le timing d'enrichissement d'un EAN
- Le coût moyen d'enrichissement d'un EAN
- Le nombre de filtres disponibles pour remonter/sélectionner des produits
- Le taux de conversion (sur le site e-commerce de Carrefour) depuis les écrans de recherches de produits
- Le nombre d'EAN qui font l'objet d'une alerte (remarque : ce nombre "flottant" grimpe à chaque ajout de règles de qualité - il appartient aux fournisseurs de les traiter, et aux collaborateurs d'en suivre le bon traitement - quitte à relancer).

DE NOUVELLES ORGANISATIONS – OU COMMENT GARANTIR LE NIVEAU DE SERVICE ATTENDU

Puisque l'équipe relation fournisseur s'apparente à un centre de service, elle se doit d'assurer un niveau de service sur la fourniture de donnée – entendez un engagement sur la qualité des données et sur les délais. Ce contrat de service doit donc être documenté, partagé et... administré. Concrètement, dans une telle posture, il importe de gérer les interactions avec les autres équipes à travers **un service de ticketing** (pour répondre aux questions, aux demandes de corrections). Cette **gouvernance inter-métiers** passe aussi par un reporting (auprès des finances et/ou des achats) et, au quotidien, par une proximité avec les category managers et acheteurs. Une **proximité que l'implantation des bureaux** peut bien entendu faciliter.

La continuité de services de l'équipe relation fournisseur passe aussi par un dimensionnement pensé en fonction des volumes à gérer. Cet enjeu de « **capacity planning** » suppose des dispositifs tels qu'un planning consolidé des opérations, salons, tracts et saisons pour gérer la "capacité attendue" ou encore une redondance des rôles pour gérer la "capacité disponible" (les congés, absences et départs).

Toutes les catégories n'ayant pas la même charge (ex: beaucoup de promo dans le DPH, beaucoup de saisonnalité dans l'alimentaire), de la souplesse est aussi requise pour répartir les équipes selon la volumétrie. Un tel pilotage suppose d'allouer un manager par équipe de 5

personnes – c'est en tout cas le standard de fait qui semble s'établir. Enfin, pour faciliter la redondance, les reventilations et les évolutions de carrières, ces équipes ont bien entendu tout intérêt à partager outillage et process.

Exemple d'une équipe de 30 ETP (Equivalent Temps Plein) chez un distributeur Français

DIRECTEUR RELATION FOURNISSEUR

DIRECTEUR ALIMENTAIRE

1 Manager marché alimentaire (à la fois expert tarif)

- 3 Juniors
- 1 Confirmé (1 expert logistique)
- 2 Seniors (dont 1 expert marché et 1 expert merchandising)

1 Manager marché droguerie, parfumerie, hygiène

- 2 Juniors
- 2 Confirmés (1 expert promo et 1 expert legal)
- 1 Senior (1 expert marché)

1 Manager marché trad, fruits et légumes

- 2 Juniors
- 2 Confirmés
- 1 Senior

DIRECTEUR NON-ALIMENTAIRE

1 Manager marché bazar, maison, textile (à la fois expert marché)

- 1 Junior
- 1 Confirmé
- 1 Senior

1 Manager marché électro, auto (à la fois expert relation fournisseur)

- 2 Juniors
- 1 Confirmé
- 1 Senior (à la fois expert marché)

31 ETP

10 Contribueurs juniors
7 Contribueurs confirmés
6 Contribueurs seniors
5 Managers
2 Directeurs
1 Directeur

En reporting matriciel

1 Master Data Manager
1 Data Quality Manager
2 Chefs de projet métier
2 Chefs de projet technique

NOUVEAUX MÉTIERS, NOUVEAUX PROCESS – OU COMMENT CULTIVER L'AMÉLIORATION CONTINUE

Si l'équipe relation fournisseur assure le « run quotidien », un autre besoin doit aussi être couvert : l'amélioration continue. Qu'il s'agisse de capter les nouveaux besoins relatifs aux données, d'identifier comment améliorer les règles de qualité ou encore d'assurer la maintenance du modèle de données, l'objectif in fine consiste à garantir la pertinence et l'efficacité des modèles de données.

Un travail parfois rattachés matriciellement à l'équipe relation fournisseur sous la forme, par exemple, d'une Data Factory, au sein de laquelle plusieurs rôles peuvent cohabiter :

DATA TWIN (CHEF DE PROJET MÉTIER)

En relation, avec les métiers, il s'assure que les données collectées répondent aux besoins, détecte les nouveaux besoins et mène la conduite du changement requise.

DATA HEALER (MASTER DATA MANAGER)

Il lui revient d'administrer le modèle de données. À ce titre, il met en œuvre, maintient et améliore le modèle ainsi que les règles de qualité de données dans les outils. Il suit l'amélioration continue de la qualité de données.

DATA ARCHITECT (CHEF DE PROJET TECHNIQUE)

Il réalise les différentes intégrations entre les outils afin que la donnée se diffuse dans toute l'organisation. Concrètement, comment interagissent ces rôles ? Prenons un exemple pratique autour de la production des prospectus.

1. Le Data Twin apprend que l'équipe prospectus contacte les fournisseurs en direct pour récupérer des photos HD des produits.
2. Le Data Healer précise que les photos à récupérer doivent être au format PNG, avec une résolution de 4000 pixels en largeur et un ratio ¾. Actuellement, cette exigence n'est pas couverte.
3. La Direction de la Relation Fournisseur estime pour sa part que le manque à gagner lié à ce processus parasite et inefficace justifie la priorisation de ce projet.
4. Informées, les Relations fournisseurs invitent 3 gros industriels faisant beaucoup de prospectus à lancer un pilote. Ils ajustent ensemble la spécification des données attendues.
5. Les premiers échantillons de données sont reçus par le Data Healer qui peut ainsi tester les contrôles ajoutés sur les images reçues.
6. Le Data Architect s'assure que les images collectées redescendent dans le DAM (Digital Asset Management).
7. Le Data Twin forme l'équipe prospectus et s'assure qu'ils arrêtent de solliciter les fournisseurs eux-mêmes.

Si cet exemple a avant tout pour vocation d'illustrer la complémentarité des rôles, il met également en lumière le levier de performance que représente une telle direction de la donnée à l'échelle de toute l'organisation. Un levier indispensable à l'heure où la donnée s'immisce dans chaque processus.

CONCLUSION

La transformation décrite dans ces pages, illustrée avant tout sur le terrain de l'alimentaire, concerne dans la pratique tous les secteurs d'activités (bricolage, santé, joutes...) et ne connaît pas de frontière : de l'Europe à la Chine en passant par les États-Unis, les défis sont similaires et appellent une transformation des organisations ainsi qu'un saut d'outillage.

Passer d'un modèle où les enjeux de la donnée sont traités de manière diffuse, au coup à coup avec des outils peu collaboratifs à un modèle qui tire parti d'une automatisation plus poussée, ou mieux encore, à un modèle qui outille une réelle gouvernance autour de la donnée ne se fera pas en un jour. Même si le temps presse...

Les équipes référencement ont un rôle clé à jouer dans cette transformation. Bien outillées pour faire face aux nouveaux

flux et volumes de données, pour faciliter la collaboration avec des équipes multiples et pour automatiser ce qui doit l'être, ces équipes peuvent voir la nature de leur contribution évoluer sensiblement. Au point de devenir de véritables équipes relation fournisseurs.

À l'échelle d'un distributeur, cette mutation nous semble impérative pour se mettre en capacité de mieux répondre in fine aux nouvelles attentes des consommateurs. La plateforme Alkemics s'inscrit pleinement dans cette évolution. Et son équipe dans cet engagement : vous accompagner pas à pas pour vous aider à construire une autre collaboration avec vos fournisseurs. Une collaboration à la hauteur des enjeux de cette ère de l'hyperchoix et de la transparence radicale.

À PROPOS D'ACCENTURE

Accenture, un des leaders mondiaux des services aux entreprises et administrations, propose une large gamme de services et solutions en stratégie, conseil, digital, technologie et gestion déléguée d'opérations. Combinant son expérience et son expertise dans plus de 40 secteurs d'activité et pour toutes les fonctions de l'entreprise - en s'appuyant sur le plus grand réseau international de centres de

services - Accenture intervient à l'intersection de l'activité de ses clients et de la technologie pour les aider à renforcer leur performance et créer de la valeur sur le long terme pour leurs parties prenantes. Avec 482 000 employés intervenant dans plus de 120 pays, Accenture favorise l'innovation pour améliorer notre environnement de demain. Site Internet : www.accenture.com/fr.

Pourquoi Accenture participe à ce livre blanc ?

Depuis toujours, Accenture accompagne les métiers de la distribution tout au long de la chaîne de valeur, de l'amélioration de leur performance commerciale à l'efficacité des opérations.

Les modes de consommation sont en perpétuelle évolution. Aujourd'hui, le consommateur recherche une offre plus personnalisée, plus locale et plus transparente. Afin de répondre à ces enjeux,

il ne suffit pas de collecter de la data, encore faut-il l'exploiter. C'est dans cette optique qu'Accenture accompagne ses clients dans la mise en place de solutions basées sur l'exploitation de la data. En faisant le pont entre attentes des consommateurs et caractéristiques des produits, ces solutions permettent de déployer à l'échelle la personnalisation, la localisation et la transparence de l'offre.

À PROPOS D'ALKEMICS

Alkemics a lancé sa plateforme fin 2014. La scale-up française propose le premier réseau de collaboration digitale de la grande consommation autour de la donnée produit. La plateforme Alkemics est la brique collaborative qui aide marques, distributeurs et solutions métier à digitaliser, collecter et partager l'ensemble de leurs données produit (composition, informations réglementaires, labels, visuels, contenus riches...) en un seul lieu sécurisé. Ceci répond notamment aux attentes grandissantes de transparence des consommateurs. Les distributeurs utilisent la plateforme pour découvrir de nouveaux produits et automatiser leur processus de collecte de données inhérentes au référencement des produits dans les en-

seignes et à tous leurs nouveaux usages omnicanaux. Aujourd'hui 14 000 marques partagent leurs produits avec plus de 90% des distributeurs français !

Après une levée de fonds de 20M d'€ en série B en Septembre 2016 et plusieurs projets de déploiement de sa plateforme en Europe et à l'international, Alkemics continue d'accélérer son développement en adaptant sa solution à de nouveaux verticaux de distribution spécialisés (parapharmacie, parfumerie sélective, RHD...).. La plateforme renforce donc sa présence et diversifie son champ d'action en connectant davantage les marques et les distributeurs, tous secteurs d'activité confondus.

ALKEMICS **accenture**



ALKEMICS **accenture**