

L'ÉMERGENCE DE L'OMNISCANAL EN B2B

UN IMPÉRATIF D'AGILITÉ



VOTRE STRATÉGIE OMNISCANAL EST-ELLE SUFFISAMMENT AMBITIEUSE ?

Le commerce en ligne représente une part de plus en plus importante des transactions B2B : de 700 milliards de dollars aux États-Unis aujourd'hui, il devrait atteindre 1 200 milliards d'ici 2020. Les offres d'Amazon et des autres commerçants en ligne ont surtout conduit les clients B2B à exiger de leurs distributeurs une expérience similaire à celle qu'ils connaissent eux-mêmes en B2C. De plus en plus, ils veulent pouvoir découvrir, acheter, recevoir et renvoyer des produits facilement à travers de multiples canaux. Ils veulent profiter pleinement d'une expérience omniscanal.

Pour les distributeurs B2B, cela crée de multiples défis mais présente aussi des opportunités. Si les fabricants et les distributeurs en ligne ont maintenant la possibilité de court-circuiter les grossistes pour s'adresser directement aux clients, les distributeurs B2B traditionnels peuvent quant à eux exploiter leur position unique dans la chaîne pour se développer, réinventer leur activité, ou redéfinir leurs relations clients et fournisseurs en vue de se transformer en plateformes ou en places de marché.

De nombreuses questions se posent : Quels sont les canaux nécessaires ? Quelle relation client développer aux différentes étapes de leur cycle de vie ? Quel est le rôle joué par chaque canal ? Dans l'ensemble, les distributeurs sont passés à l'action, rapidement, afin d'expérimenter différentes solutions digitales et omniscanal d'interaction avec la force de vente. Mais rares sont ceux qui entreprennent une refonte complète de leurs opérations afin de mettre toutes les chances de réussite de leur côté.

Dans ce nouvel environnement, les distributeurs doivent selon nous prendre deux mesures pour réussir : 1) adopter des approches commerciales et IT agiles, et 2) se concentrer sur la mise en place d'opérations totalement orientées clients, avec quatre stratégies prioritaires que nous détaillons par la suite.

AMAZON A REDÉFINI LES ATTENTES DE VOS CLIENTS

Aux États-Unis, les plans ambitieux d'Amazon visant à prendre d'assaut le commerce en ligne B2B, comme la société l'a déjà fait pour le B2C, retiennent toute l'attention des distributeurs B2B et ont poussé de nombreuses équipes dirigeantes inquiètes à évaluer leurs risques et tester leurs stratégies.

Mais si cela n'était que la partie émergée de l'iceberg ?

La démarche d'Amazon représente effectivement un véritable tournant dans le B2B, mais pas nécessairement à cause du risque qu'elle représente pour ses concurrents. Le changement provient des motivations qui poussent Amazon à viser ce secteur : les ventes en ligne B2B pèsent déjà 700 milliards de dollars aux États-Unis (soit plus de deux fois le poids du commerce B2C en ligne, aussi difficile soit-il de le croire) et devraient atteindre 1 200 milliards de dollars d'ici 2020¹. Les acheteurs B2B se tournent de plus en plus vers le e-commerce : 68 % d'entre eux ont acheté des biens en ligne en 2014, contre 57 % en 2013, soit un bond de onze points en l'espace d'une seule année².

Plus important encore, le commerce en ligne est en train de modifier les attentes des acheteurs comme personne ne l'avait anticipé : 65 % de la clientèle B2B constate une différence de niveau de service par rapport à Amazon ou aux offres de type Amazon³. Comme l'exprime le directeur général d'un grand distributeur multi-catégories : « Nos clients ont déjà été habitués par Amazon (dans le B2C) à un certain niveau de qualité de service. C'est ce avec quoi nous devons rivaliser ». En d'autres termes, les distributeurs ne sont pas (encore) en concurrence avec Amazon. Ils doivent rivaliser avec les attentes définies par Amazon.

Cette transition transforme de façon irréversible des chaînes d'approvisionnement vieilles de plusieurs décennies, dans lesquelles fournisseurs, distributeurs B2B et distributeurs grand public s'associent et/ou se font concurrence pour mieux servir les entreprises et les consommateurs finaux. La figure 1 montre comment le canal internet se combine aux autres canaux pour permettre de nouvelles formes de collaboration et de concurrence. Certaines d'entre elles remettent en cause la place des distributeurs au sein de la chaîne de valeur : quand les fabricants court-circuitent les distributeurs B2B pour vendre en direct à des détaillants, aux entreprises et aux consommateurs finaux, comme le font les distributeurs en ligne. D'autres offrent aux distributeurs B2B la possibilité d'exploiter leurs avantages compétitifs au sein de la chaîne d'approvisionnement pour se développer : par exemple quand les détaillants et fournisseurs confient la livraison des commandes d'articles qu'ils n'ont pas en stock ou ne peuvent pas collecter à partir de leurs centres de distribution.

Pour tous les acteurs, l'omnicanal nécessite un changement de mentalité, et le passage d'une focalisation sur les coûts à une focalisation totale vers le client.

1 Source : Forester Research

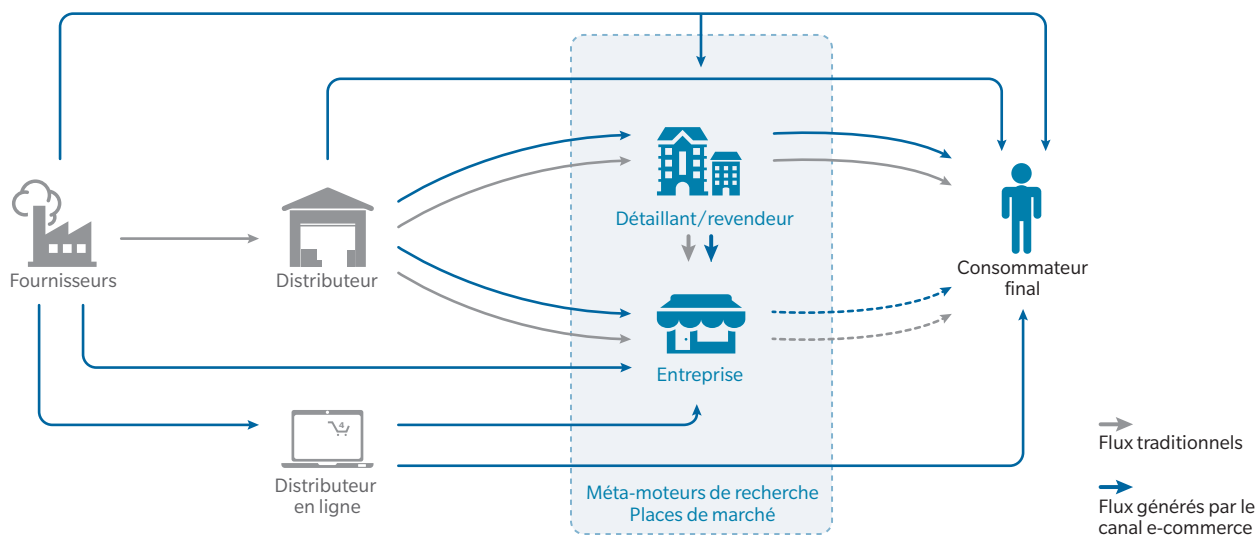
2 Source : Acquity Group

3 Source : LMA Consulting Group

Ce point de vue présente une nouvelle manière de réfléchir aux implications opérationnelles de la distribution omnicanal, avec **deux recommandations** pour survivre et surtout surperformer dans ce nouvel environnement :

1. **Adopter des approches commerciales et IT agiles**, en se concentrant sur les tendances consommateurs à long terme et en s'adaptant en permanence à une cible en évolution ;
2. **Accélérer la mise en place d'opérations orientées client** en quatre étapes : conception dynamique des réseaux et du traitement des commandes, « dernier kilomètre » et livraison, intégration avec les fournisseurs, innovation dans les systèmes et la technologie.

Figure 1 : Flux traditionnels et flux générés par le commerce en ligne



1. Adopter des approches commerciales et IT agiles

Traditionnellement, les distributeurs B2B ont développé leurs opérations de manière séquentielle. Les plans de croissance étaient définis et exécutés sous forme d'une série d'étapes planifiées sur plusieurs mois, voire plusieurs années. Mais compte-tenu de la rapidité d'évolution des comportements consommateurs et des technologies, cette approche par étapes présente maintenant un risque élevé. Il devient de plus en plus difficile de prédire à quoi ressemblera l'environnement des canaux de distribution dans deux à trois ans, a fortiori à plus de cinq ans, et donc de planifier des actions de long-terme.

Non seulement les besoins des acheteurs vont continuer à évoluer, mais l'omnicanal aura également une signification différente pour les acheteurs de pays et de secteurs différents. Nous pensons que les distributeurs B2B doivent donc définir leurs opérations de façon à rester suffisamment flexibles pour s'adapter aux tendances à long terme applicables dans les différents secteurs et régions, comme par exemple :

- Plus de **points d'accès** : en ligne, sur mobile, en magasin, en « *click-and-collect* », dans des casiers, dans des points d'enlèvement ou de dépose, dans des magasins relais ;
- Plus d'**options de livraison** : horaires en dehors des heures de bureau ou le week-end ;
- Des **délais** plus courts : livraison le même jour ou en quelques heures ;
- Une **expérience homogène** à travers les différents points et canaux.

Le secret de la réussite résidera dans la capacité à comprendre comment évoluent les acheteurs de vos clients et à concevoir les offres de façon intelligente (et rentable) pour toujours conserver une longueur d'avance. Tout plan à long terme devra certainement être revisité tous les six mois compte-tenu de l'évolution permanente des acheteurs et de la technologie. Et pour gagner en agilité, les distributeurs devront :

- Concevoir l'état cible comme une cible mouvante et avoir une approche d'amélioration permanente ;
- Se concentrer sur des étapes et des « sprints » incrémentaux plutôt que sur un « marathon » séquentiel, afin de réaliser des progrès fréquents et tangibles en l'espace de quelques semaines ou mois et non de quelques années ;
- Privilégier des tests réels et des essais de validation des concepts avec l'impact client comme principale mesure de progrès ;
- Planifier l'expérimentation et l'échec, échouer rapidement et à peu de frais ;
- Valoriser avant tout la simplicité, la rapidité et l'efficacité.

2. Accélérer la mise en place d'opérations orientées clients

Quasiment tous les processus de distribution sont affectés par l'omnicanal. Nous pensons que quatre orientations stratégiques sont indispensables pour les opérations pour accompagner une transformation vers un système orienté client :

- **Changez votre approche de la conception de réseau logistique et du traitement des commandes**
- **Envisagez différentes options pour le « dernier kilomètre » et les livraisons**
- **Cherchez à intégrer massivement l'amont et l'aval pour réduire le coût total sur la chaîne de valeur**
- **Développez les compétences technologiques nécessaires ou mettez en place des partenariats pour les acquérir**

CHANGEZ VOTRE APPROCHE DE LA CONCEPTION DE RÉSEAU ET DU TRAITEMENT DES COMMANDES

Le développement du commerce en ligne et la prolifération de nouveaux services obligeront les distributeurs B2B à revoir leur vision traditionnelle de la conception de réseau logistique et du traitement des commandes. Alors qu'ils s'appuyaient traditionnellement sur des centres de distribution, les distributeurs exploiteront de plus en plus des réseaux dynamiques d'implantations, avec une combinaison de préparation de commande en entrepôt ou en agence, d'expéditions directes et de traitement depuis les dépôts fournisseurs. La figure 2 détaille la logique de chaque approche.

Figure 2 : Les principales approches du traitement des commandes

APPROCHE	LOGIQUE	CAS D'UTILISATION
Préparation de commande en entrepôt	<ul style="list-style-type: none">• Forte productivité de la préparation de commande sur une large gamme de références pour livraison sous 24h• Possibilité de spécialisation pour le commerce en ligne ou de partage pour l'ensemble de l'activité	<ul style="list-style-type: none">• Détaillant, revendeur, entreprise, livraison à domicile
Préparation de commande en agence	<ul style="list-style-type: none">• Large gamme de références dans un délai de 2 heures avec un minimum d'investissement	<ul style="list-style-type: none">• Expédition à partir des magasins• « Click-and-collect »
Expédition directe	<ul style="list-style-type: none">• Élargissement de la gamme des références à faible volume non vendues en agence dans le cadre de partenariats avec les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">• Détaillant, revendeur, entreprise, livraison à domicile• Rayons infinis
Traitement depuis les dépôts des fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">• Références à volumes très élevés, permet de réduire les coûts et les stocks et d'accélérer la livraison	<ul style="list-style-type: none">• Détaillant, revendeur, entreprise, livraison à domicile

La conception d'un réseau dynamique nécessitera de tenir compte des spécificités de l'activité online pour : la gamme produit, les dépenses d'investissement, les volumes préparés/emballés/expédiés, les points d'accès et les délais de livraison.

ENVISAGEZ DIFFÉRENTES OPTIONS POUR LE DERNIER KILOMÈTRE ET LES LIVRAISONS

Les frais de livraison et les services sont les facteurs déterminants dans le choix d'un commerçant en ligne. Cela fait du dernier kilomètre l'un des leviers de différenciation les plus importants.

Les transporteurs traditionnels ont mis en place depuis des dizaines d'années des infrastructures en étoile (« *hub-and-spoke* ») et des vagues fixes d'expédition en vue d'offrir des services de livraison sous 12 ou 24h pour les destinations de moyenne et longue distance. Ce modèle s'avère de plus en plus inadapté au « dernier kilomètre ». Malgré leur densité, les réseaux de livraison des distributeurs B2B ne sont pas conçus pour servir des acheteurs individuels avec de petites commandes.

Les leaders internet comme Amazon ou Google ont plus investi dans l'innovation du dernier kilomètre que les distributeurs B2C ou B2B :

- Amazon est en train de mettre en place ses propres infrastructures d'expédition pour les livraisons sous 12 ou 24 heures ainsi que pour Amazon Fresh, tout en faisant évoluer ses partenariats avec USPS, UPS, FedEx et autres ;
- Google a mis en place son propre réseau de livraison pour soutenir le développement de Google Express.

Ces deux géants sont ainsi en train de redéfinir la manière dont les fournisseurs et les transporteurs gèrent leurs opérations.

Lorsqu'ils réfléchissent à l'impact de ces transformations sur leur propre modèle économique, les distributeurs B2B doivent considérer trois options pour innover dans ce domaine :

- Transformer leurs propres capacités de livraison lorsqu'ils ont les volumes et la densité ;
- Exploiter les solutions radicalement nouvelles offertes par des start-ups comme Uber et Collect+ ;
- Pousser leurs fournisseurs traditionnels à innover plus et à repenser leurs modèles de livraison. Les deux premiers transporteurs mondiaux de colis DHL et UPS sont déjà en train de tester de nouvelles approches de modélisation de leurs circuits de livraison afin d'ajuster en temps réel les trajets et l'affectation de leurs camions.

CHERCHEZ À INTÉGRER MASSIVEMENT L'AMONT ET L'AVAL POUR RÉDUIRE LE COÛT TOTAL SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

Dans le cadre du programme Vendor Flex d'Amazon, P&G a autorisé Amazon à mettre en place des opérations de traitement des commandes au sein de ses propres entrepôts afin de réduire les coûts de transport et d'accélérer les livraisons. Bien que la gestion de stocks par les fournisseurs ou d'autres projets collaboratifs existent depuis longtemps, ce partenariat figure parmi les premiers du monde dans le commerce en ligne.

Les fournisseurs sont en train de faire des investissements considérables dans les partenariats et les capacités de livraison directe au client. Compte-tenu de l'échelle requise pour pouvoir servir les consommateurs, nous pensons qu'il sera dans l'intérêt des fournisseurs, des détaillants et des distributeurs B2B de collaborer de façon plus étroite pour avoir une vision complète de la chaîne d'approvisionnement. Les domaines prioritaires sont :

- L'approche complète, de bout en bout, de la **distribution** et incluant les expéditions directes : les détaillants élargissent constamment leurs gammes en ligne, offrant aux distributeurs B2B la possibilité de fournir des services d'expédition directe focalisés sur les références de faibles volumes non stockées par les détaillants ;
- L'intégration de la **planification** et des prévisions, exploitant les données de masse (« big data ») : le fait de rassembler des informations de marché en provenance de l'ensemble de la chaîne de valeur permettra de prévoir les ventes avec plus de précision et de réduire les niveaux de stocks tout en améliorant la disponibilité immédiate ;
- La visibilité en temps réel des **stocks** et commandes : les détaillants, les fournisseurs et les distributeurs B2B auront besoin d'une plateforme analytique permettant d'affecter les commandes vers le dépôt le plus compétitif en fonction de la disponibilité en stock et de la distance ;
- Le **réapprovisionnement** en temps réel : les centres de traitement des commandes ont besoin d'un niveau très élevé de disponibilité des produits, ce qui nécessite des réapprovisionnements plus fréquents et des possibilités de commande en faible quantité ;
- Un **emballage** différencié pour les produits destinés à la vente en ligne et ceux destinés aux agences : les volumes vendus en ligne sont en train d'atteindre une taille critique justifiant un emballage spécifique mieux adapté au merchandising en ligne et à la livraison.

Cela reflète notre vision selon laquelle les distributeurs B2B les plus avancés évolueront au fil du temps vers des modèles d'intermédiaires places de marché en créant des relations plus intenses en amont avec leurs fournisseurs et en aval avec leurs clients.

DÉVELOPPEZ LES COMPÉTENCES TECHNOLOGIQUES NÉCESSAIRES OU METTEZ EN PLACE DES PARTENARIATS POUR LES ACQUÉRIR

Le fonctionnement omnicanal pose un ensemble de défis et d'exigences radicalement différents, souvent incompatibles avec les systèmes et technologies hérités du passé, comme par exemple :

- **Une accessibilité et une vision unique** des produits, des stocks, des clients et des commandes au niveau de tous les canaux et pour tous les interlocuteurs internes ;
- **Une capacité de prise de décision en temps réel** sur les sujets opérationnels (gestion des stocks, suivi des livraisons...) et commerciaux (tarification, priorité entre canaux, affectation du temps des représentants...);
- **La synchronisation** de multiples parties prenantes et systèmes, comprenant les fournisseurs, les prestataires logistiques, les transporteurs, les plateformes de commerce en ligne, l'ERP, etc. ;
- **La mise en place de ruptures** au niveau de la productivité et des services grâce à la technologie, comme par exemple l'automatisation et la préparation des commandes en entrepôt, les systèmes libre-service en agence, etc.

Comment les distributeurs B2B peuvent-ils faire évoluer leurs systèmes pour orienter leurs opérations vers le client ? @Walmartlabs illustre une voie possible avec 15 acquisitions réalisées depuis 2011.

ÉTUDE DE CAS

@WALMARTLABS

Avec 245 millions de visiteurs de ses 10 000 magasins et 10 sites internet, Walmart a souhaité il y a quelques années développer une expérience client homogène et de qualité entre les différents canaux, et également assurer une innovation digitale à la hauteur de sa position de leader.

@WalmartLabs a ainsi été créé en 2011 à Mountain View en Californie (à bonne distance du siège groupe pour faciliter la créativité), pour être le centre d'innovation digitale de Walmart. Depuis cette date, la société a racheté 15 start-ups et embauché près d'un millier de collaborateurs pour atteindre plus de 3 500 salariés. Elle exerce son activité dans des domaines tels que les interfaces utilisateurs, les communautés en ligne, l'analyse prédictive et les services « cloud », et elle a par exemple développé un moteur de recherche sur-mesure pour Walmart.com

CONCLUSION

Le développement rapide du commerce en ligne est en train de redéfinir l'écosystème du commerce de gros et l'équilibre des pouvoirs entre fournisseurs, détaillants, acteurs de l'internet, distributeurs B2B et groupes logistiques. On observe une transformation radicale du comportement des acheteurs, entraînant une complexité croissante pour les distributeurs, qui se trouvent exposés au risque de perdre une partie de leur clientèle et leur contrôle sur des éléments essentiels de la chaîne de valeur.

Pour améliorer leur performance dans cet environnement, nous pensons que les distributeurs B2B doivent passer d'un fonctionnement de leurs opérations axé sur l'optimisation des coûts à un fonctionnement orienté vers le client, en se concentrant sur quatre « axes stratégiques » essentiels (l'approche de la conception de réseau et du traitement des commandes, le dernier kilomètre, l'intégration amont-aval et les compétences technologiques) et en devenant plus agiles pour s'adapter à une cible en évolution permanente.

A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Avec plus de 4 000 collaborateurs répartis dans 26 pays sur les principaux continents, Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil en stratégie. Le cabinet a développé une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, de transformation organisationnelle et de développement du leadership. Oliver Wyman est une filiale du groupe Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC]. Notre practice mondiale Distribution Professionnelle s'appuie sur une connaissance unique des comportements clients et des enjeux stratégiques du secteur, ainsi que sur des techniques d'analyses pointues pour aider nos clients à améliorer leur performance. Nous avons aidé de multiples groupes de distribution à prendre de l'avance sur leurs concurrents et à générer une croissance forte et rentable, et nous avons une compréhension éprouvée des facteurs clés de succès dans la Distribution Professionnelle. Nos savoir-faire et notre approche collaborative et pragmatique, développés depuis plus de 25 ans, sont particulièrement adaptés pour concrétiser les programmes de transformation commerciale et opérationnelle dans ce secteur.

Pour plus d'information, visitez www.oliverwyman.com. Suivez Oliver Wyman sur Twitter @OliverWyman.

A PROPOS DE LA CGI

A travers l'union de 56 fédérations professionnelles, la CGI, Confédération Française du Commerce de Gros et International est l'organisation professionnelle représentative de l'ensemble du négoce, commerce de gros et commerce international. Ce secteur représente : 120 000 entreprises dans une quarantaine de secteurs d'activité différents, un chiffre d'affaires de 790 milliards d'euros, 1 million de salariés, et 90 000 emplois à pourvoir en 2015. Au service de ses adhérents, la CGI les représente au quotidien, défend leurs intérêts et communique sur les grands enjeux de la branche. La CGI réfléchit et accompagne les adhérents sur leurs principaux défis.

Pour plus d'information, visitez www.cgi-cf.com. Suivez la CGI sur twitter @CGI_CF.

CONTACTS

ERIC BACH
Partner
eric.bach@oliverwyman.com
+33 1 45 02 33 17

SHRI SANTHANAM
Partner
shriram.santhanam@oliverwyman.com
+1 650 575 9469

CHRIS MCMILLAN
Partner
chris.mcmillan@oliverwyman.com
+44 20 7852 7764

HUGUES POUZIN
CGI – Directeur Général
hpouzin@cgi-cf.com
+33 1 44 55 35 00

Copyright © 2016 Oliver Wyman. Tous droits réservés.