

Un article extrait du

ADD^{N°12}

LA REVUE D'IDÉES PAR Argon&Co*

"Comprendre, anticiper, décider :
comment la Data a déjà transformé
les opérations"



Retail : la Data, le levier clé de
l'efficacité des assortiments

Argon&Co*

Augmenter son chiffre d'affaires avec le même nombre de références (voire moins) est devenu un objectif à la portée des retailers. Le croisement d'une multitude de données leur permet de définir un catalogue de produits adapté à chaque point de vente. À la clé : une optimisation du chiffre d'affaires et de la gestion des stocks, tout en réduisant l'obsolescence de ses produits.

Et si le retail était parvenu à la fin d'un cycle, après des années à multiplier les références pour stimuler ses ventes, quitte à en perdre haleine, étouffant sous la complexité des processus et le poids des stocks résiduels ? Grâce à la Data Science, il devient aujourd'hui possible d'orchestrer avec finesse et agilité l'assortiment de centaines de points de vente tout en jonglant avec des milliers de références. Et même d'atteindre un nouveau Graal : maximiser son chiffre d'affaires tout en rationalisant son assortiment. Le secret : sélectionner et croiser les bonnes Datas et s'appuyer sur la puissance des algorithmes pour obtenir une granularité inédite dans la constitution des assortiments à l'échelle du point de vente.

Une petite révolution dans l'univers du retail où, historiquement, l'assortiment des produits était défini selon un impératif de quantité et de bon sens. Dorénavant, il devient envisageable d'établir des corrélations multi-dimensionnelles. Le premier axe concerne les données de vente, détaillées le plus finement possible. Si l'on prend l'exemple des cosmétiques, on s'attachera à savoir quelles sont les couleurs préférées, les principes actifs plébiscités, les contenances préférées... Tout le défi consiste ensuite à enrichir ces informations avec les données clients du CRM mais aussi les données de stocks - afin de ne pas écarter à tort un produit peu vendu en raison de tensions sur les approvisionnements.

D'autres données exogènes méritent également d'être intégrées à l'analyse, comme les réseaux sociaux ou les pratiques de la concurrence...

Pour réussir le déploiement d'une approche centrée Data, quatre cas d'usage sont à étudier de près.

1- Un catalogue ciblé et orienté

Construire une offre, c'est répondre à deux problématiques : proposer les produits les mieux adaptés à sa clientèle mais également définir la largeur et la profondeur de chaque gamme.

Une approche Data permet d'établir un catalogue raisonné, plus resserré et plus pertinent pour ses clients avec, à la clé, une hausse du chiffre d'affaires.

Elle permet aussi d'anticiper les risques de cannibalisation au moment du lancement d'un nouveau produit et de ses déclinaisons.

Et ce n'est pas tout. En repensant son offre, l'entreprise simplifie le pilotage de son activité. S'assurer de l'efficacité commerciale de chaque produit du catalogue, c'est aussi focaliser les énergies sur la valeur ajoutée et réduire la complexité.

L'enjeu d'un tel travail se doit d'être plus fréquent et dynamique afin de détecter les premiers signaux de succès ou d'essoufflement de certaines références.





Un *input* à forte valeur pour les équipes marketing, commerciale et Supply Chain. En ce sens, ces approches sont aussi une invitation à collaborer dans toute la chaîne.

2- Le bon catalogue dans le bon point de vente

Choisir le bon produit est une chose, mais encore faut-il le proposer au bon endroit, c'est-à-dire sur le bon canal (en ligne, en boutique) et dans la bonne localisation... Un enjeu fort réside dans la définition de l'assortiment « cœur », représentatif de la marque et sur lequel se focalise la communication de l'enseigne, sans ignorer les spécificités géographiques de chaque point de vente (comportements clients locaux, tendances locales). Si un produit rencontre du succès dans un magasin implanté dans un centre commercial périurbain, il peut au contraire rester sur les étagères d'un point de vente en centre-ville.

Enfin, la pertinence de l'emplacement des produits dans chaque magasin peut même être analysée grâce aux données et donc optimisée. Cela permet d'améliorer les ventes et l'expérience d'achat du client en lui faisant gagner du temps.

3- Une gestion dynamique de l'assortiment

Une fois l'offre établie pour chaque point de vente, il faut rester agile. Il semble loin, ce temps où les enseignes ne revoient leurs stocks qu'une à deux fois par an. L'approche *test and learn* autorise à agir et à réagir vite et bien. Grâce à la Data, il devient possible d'analyser le succès ou l'échec d'un produit dans un espace de vente donné, de façon quasi immédiate.

Une gestion dynamique, c'est la possibilité de faire évoluer ses assortiments, de créer des alertes, d'anticiper les ruptures de stock... et de remplacer un produit par un autre. Il n'est pas toujours opportun de réapprovi-

sionner un même produit s'il est écoulé, mais plutôt de déployer plus largement les références similaires à plus forte rotation. À chaque réapprovisionnement, l'algorithme permet aussi d'animer la profondeur de gamme, c'est-à-dire de prévoir les quantités cibles par produit en magasin.

Enfin, la Data Science permet d'identifier plus rapidement et efficacement les opportunités d'élargissements de gammes par magasin ou le développement d'un même produit dans plusieurs autres points de vente.

4- Fin de vie des produits et gestion des stocks

Des assortiments ciblés génèrent une diminution très nette des produits invendus et obsolètes. Cela réduit non seulement les coûts associés, mais également le gaspillage, dans un contexte de zero waste. Cette approche aura un effet bénéfique sur la qualité des stocks.

Ces analyses de Data Science permettent d'animer la discussion entre le retail Marketing et la Supply Chain pour anticiper la fin de vie des produits, l'arrêt des commandes ou le déclenchement de mesures d'écoulement (promotions, mises en avant...).

Cette collaboration entre l'expertise métier et la Data encourage une dynamique d'échange entre toutes les parties prenantes et facilite la concertation et la prise de décision en donnant une vision globale sur toutes les composantes de la performance (chiffre d'affaires, marge, stocks...).

Les facteurs clés de succès

La réussite d'une approche Data Science dédiée aux assortiments passe par la mise en place d'équipes pluridisciplinaires (spécialistes métiers, process, et Data) dédiées au projet, pour que chaque service et chaque métier soient en mesure de s'approprier et de suivre le process. Les données doivent être structurées (concernant les ventes, les stocks, les produits, le CRM) et de qualité pour une modélisation efficace. La performance peut alors être mesurée par des indicateurs : l'étude des Ventes Moyennes Mensuelles (VMM) tout comme l'analyse des stocks.

Enfin, une approche agile permet d'envisager l'assortiment comme un *continuum*, en perpétuelle évolution, pour satisfaire et anticiper les attentes des clients. Il s'agit d'un cercle vertueux : plus la Data est structurée, plus les décisions sont avisées et les retours d'expériences enrichissants. Cette approche *test and learn* se place ainsi au service de l'expérience de chaque client et des résultats de l'entreprise.

À propos d'Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations, à dimension internationale. Fort d'une expertise reconnue dans les domaines de la Supply Chain, des achats, de la finance et des fonctions support, Argon & Co accompagne ses clients dans leurs transformations pour atteindre des résultats tangibles et pérennes. Ses consultants s'engagent auprès de leurs clients dans une relation de confiance pour relever leurs défis.

Les bureaux d'Argon & Co sont basés à Paris, Londres, Abou Dhabi, Amsterdam, Atlanta, Auckland, Chicago, Düsseldorf, Hong Kong, Lausanne, Melbourne, Mumbai, Riyad, Singapour, Sydney et Sao Paulo.

www.argonandco.com

Auteurs



Donatien Mathias

Partner, Argon & Co

donatien.mathias@argonandco.com

Donatien accompagne ses clients dans la transformation de leurs opérations pour les rendre plus agiles et pour développer une performance collective, durable et respectueuse de l'environnement.



Eric Elkouby

Associate Partner, Argon & Co

eric.elkouby@argonandco.com

Eric a développé, au cours des 15 dernières années, une expertise forte en matière d'optimisation des achats et de réduction des coûts. Il accompagne également ses clients autour de problématiques de stratégies de sourcing, de construction d'offre et de développement produits.

Argon&Co*