



LE DSI,

PARTENAIRE BUSINESS DU RETAIL

AVIS D'EXPERT



Serge DARLES, Directeur Consultative Selling | Keyrus

Dans un univers du retail transformé par le digital, le Directeur Informatique (DI) devient Directeur des Systèmes d'Information (DSI) et voit son rôle de Partenaire Business se confirmer. Garant historique du bon fonctionnement des systèmes opérationnels, il a aujourd'hui la main sur les nouveaux gisements de création de valeur : l'exploitation poussée des données, le déploiement de services innovants qui enrichissent l'expérience client et fidélisent le consommateur. À lui de saisir l'opportunité de transformer son rôle et de s'imposer en tant qu'acteur stratégique.

LE DIGITAL & LES DATA TRANSFORMENT LA GRANDE DISTRIBUTION

D'abord perçues comme des menaces par les acteurs de la grande distribution classique, la fulgurante percée des géants du e-commerce et la pénétration croissante du digital dans la vie des consommateurs se sont en réalité révélées un électrochoc salutaire. Les grandes enseignes alimentaires et spécialisées ont, dans un premier temps, réagi à l'offensive des pure players en développant leurs propres canaux de vente en ligne. Ayant pensé le e-commerce comme un canal autonome, elles ont compris dans un deuxième temps, que l'avenir de la distribution était non pas dans la multiplication et la juxtaposition des formats (physiques et numériques), mais dans leur combinaison, et dans une stratégie centrée sur le consommateur, ses attentes et ses moments de vie grâce à l'utilisation des data générées par le digital. Pour un secteur qui durant des décennies s'est focalisé sur l'emplacement des magasins, ce redéploiement stratégique des moyens d'interagir avec le client constitue une profonde révolution à la fois culturelle et organisationnelle, qui fait nécessairement appel à de nouvelles compétences.

LES NOUVEAUX HOMMES CLÉS DU RETAIL

La réinvention du retail par le digital, et par l'usage des data que celui-ci génère en abondance, est en cours. Elle est portée, depuis le milieu de la décennie, par l'arrivée à la tête des plus grandes enseignes françaises de dirigeants choisis par les actionnaires pour leur capacité à appréhender les enjeux du numérique. Contrairement à leurs prédécesseurs, ces dirigeants ont à leur actif des expériences réussies dans le domaine du digital. C'est le cas d'Alexandre Bompard, Président-directeur général de Carrefour depuis juin 2017, qui a été l'artisan de la transformation digitale omnicanale de la Fnac, et Régis Schultz, à la tête de Monoprix depuis août 2016 qui a piloté le plan stratégique « Nouvelle Confiance » de Darty, incluant le développement du commerce numérique et la digitalisation généralisée des magasins.

Si l'impulsion des dirigeants est cruciale, la concrétisation du virage digital/data de la distribution passe aussi par la création de nouvelles fonctions. C'est ainsi qu'on a vu apparaître dans la plupart des enseignes un CDO (Chief Digital Officer et/ou Chief Data Officer) ayant notamment pour mission la création de nouveaux services destinés aux consommateurs et la valorisation des volumes croissants de données générées par le digital. La mise en lumière du rôle stratégique du CDO a souvent eu pour effet de cantonner le DI à son rôle historique : s'assurer de la robustesse et du maintien en condition opérationnelle de l'informatique conditionnant l'activité des magasins (systèmes d'encaissement, monétique, animation commerciale, gestion des stocks...), de la logistique, et des fonctions transverses (achats, finance, RH...). Or aujourd'hui la pénétration du digital à tous les niveaux de l'organisation et la multiplication des points de contact avec les consommateurs redéfinissent le périmètre de l'informatique en systèmes d'information.

DU DI AU CIO, DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS POUR UN RÔLE CLÉ

Cette évolution appelle un changement de posture du DI désormais DSI, et l'affirmation de son rôle de Partenaire Business, garant des Systèmes & Ecosystèmes du digital et de la data qui sont dorénavant le nerf de la guerre du retail contemporain.

Tout en conservant ses anciennes responsabilités, le DSI en endosse de nouvelles qui donnent à sa fonction toute sa dimension stratégique. Il s'agit en effet d'initier et de développer les conditions mêmes de création de valeur et de différenciation, dans un environnement technologique qui évolue à grande vitesse, en assurant notamment :

- **l'intégration des différents canaux de vente** : e-commerce, magasins et commerces physiques, mais aussi m-commerce (mobile), v-commerce (vocal)... Cette intégration est la condition *sine qua non* pour

reconnaître, accompagner et fidéliser le consommateur, quel que soit le format du magasin ou le canal d'interaction utilisé. Pour des raisons historiques c'est un défi technologique majeur, parfaitement illustré par ces propos d'Alexandre Bompard en janvier 2018 :

« Aujourd'hui, notre enseigne n'offre pas une expérience digitale homogène et satisfaisante. C'est normal : avec pas moins de 8 suites d'e-commerce non reliées entre elles et 14 applications, nos clients ne peuvent pas s'y retrouver ! »

- **l'identification et le déploiement rapide de technologies innovantes**, afin d'accélérer la création de nouveaux services et rester en tête de la course de vitesse qui s'impose aux enseignes pour proposer les expériences les plus originales, les délais de livraison les plus courts, les systèmes de paiement les moins contraignants, les modes d'interaction les plus conviviaux. L'adoption de technologies porteuses d'innovations différenciatrices, qu'elles émanent de start-ups ou de sociétés installées, requiert de nouvelles méthodes de travail, plus agiles, basées sur l'expérimentation, des itérations en cycles courts et une évaluation continue du ROI pouvant tout aussi bien conduire à la généralisation d'une innovation qu'à son abandon pur et simple.

- **la mise à profit des data générées par le digital**, afin de faire du commerce rentable. Car même si les nouvelles formes digitales de vente (e-commerce, m-commerce, v-commerce) ont montré leurs vertus en matière de développement des ventes, leur rentabilisation passera par les data et l'usage que le Retailer en fera. Régis Schultz reconnaissait en octobre 2018 la difficulté de rentabiliser le canal web et disait vouloir miser sur un commerce piloté par la donnée pour y parvenir : « On fait du chiffre d'affaires sur internet, mais on a du mal à faire de l'argent. Si clairement on n'arrive pas à utiliser la donnée pour le faire dans un commerce de précision, nous n'arriverons pas à faire de l'argent sur internet. »

LES ATOUTS DU DSI POUR (RE)PRENDRE LA MAIN

Le DSI possède tous les atouts pour assumer ces nouvelles responsabilités.

En premier lieu, **il a la connaissance historique des systèmes opérationnels en place**, de leurs interconnexions, dépendances et contraintes, et il est ainsi le plus légitime pour conduire leur unification. Sachant que ce SI unifié est la première condition de réussite d'une stratégie digital/data embrassant aussi bien la vente que la logistique et la relation client, et impliquant un nombre croissant de partenaires extérieurs.

Ensuite, **il est aux commandes d'une organisation interne (la DSI) qui dispose de l'ensemble des compétences requises pour évaluer et intégrer en connaissance de cause les technologies les plus innovantes : chatbots** spécialisés pour conseiller les clients (Cdiscount et son chatbot sommelier aiguillant les consommateurs vers le meilleur choix de vin parmi

la sélection de sa Foire aux Vins 2018), **solutions d'encaissement mobile en magasin** (Monoprix qui revendiquait en mai dernier être la seule enseigne au monde à proposer partout l'encaissement sur smartphone), **réalité augmentée/virtuelle** (Decathlon l'utilise déjà pour présenter ses 14 modèles de tentes, une manière astucieuse de pallier le manque de place en magasin), **Blockchain** pour garantir la traçabilité totale des produits alimentaires (Carrefour a déployé en 2018 sa Blockchain à 9 filières qualité comme le poulet d'Auvergne et les œufs fermiers, et vise 300 filières d'ici 2022), **IA et IoT** pour des magasins sans caisse (après Amazon Go ouvert début 2018, tous les distributeurs testent le leur - Auchan vient de lancer le sien en février 2019 à la frontière belge), **robotisation** (Ocado a signé avec Casino pour un entrepôt de 20 000/25 000 mètres carrés, préparant 65 000 commandes par semaine, piochées dans un assortiment de 50 000 références), **data intelligence** (Carrefour a lancé en 2018 sa plateforme de data intelligence Xperiences, avec plus de 150 millions de transactions mensuelles en magasins pour 14 millions de clients encartés).

Enfin, pour en revenir au nerf de la guerre relatif à la data, **le DSI est le mieux placé pour construire et mettre à profit de l'enseigne sa nouvelle « Dimension Data »**.

Il dispose en effet de **6 axes** sur lesquels il peut agir : **1/ la stratégie de la data** (alignement sur les enjeux métier du portefeuille de données et de leur sourcing/sélection/intégration),

2/ sa valorisation (solutions de modélisation, simulation, prédiction, ciblage, personnalisation, optimisation, Machine Learning...),

3/ sa gouvernance (règles indispensables pour garantir dans la durée disponibilité, interopérabilité, intégrité, qualité, fiabilité et sécurité des données),

4/ la réglementation (conformité de l'utilisation des data au regard du RGPD et autres réglementations en vigueur),

5/ la culture (actes réflexes, bonnes pratiques et processus mis en œuvre par chaque collaborateur lorsqu'il manipule d'une manière ou d'une autre des données),

6/ l'organisation (nouveaux rôles et responsabilités comme Data Owner, Data Steward, Data Protection Officer...).

LES PRIORITÉS POUR PRENDRE PLEINEMENT SON RÔLE DE PARTENAIRE BUSINESS

Dans la plupart des enseignes, le DSI engage et mène de front de multiples chantiers visant à améliorer de façon continue son SI et les modes de gestion et d'exploitation des canaux et des données pour en faire des facilitateurs et des accélérateurs de business.

Mais pour être reconnu en tant que Partenaire Business, c'est-à-dire en tant que contributeur direct à la création de valeur de son enseigne, il est essentiel qu'il change de posture. Il doit dorénavant :

- **allouer davantage de son temps aux nouveaux projets, à l'innovation et aux initiatives stratégiques, être force de proposition au plus haut niveau** sur les usages des technologies et des données dont il est le dépositaire et le garant.

- **jouer la carte de l'ouverture de l'architecture de son SI** pour rendre technologiquement possible et rapidement effectif des partenariats stratégiques nécessitant le partage et l'échange de données, et l'interopérabilité avec les SI/plates-formes de partenaires externes (JCDecaux personnalise les affichages publicitaires sur 100 magasins Monoprix par rapport aux profils de consommation des clients communiqués pour chaque magasin).

- **doter son organisation d'un « incubateur maison »**, lui permettant de collaborer davantage avec les directions métiers pour faire émerger, prototyper, expérimenter les nouvelles idées, les nouveaux services, et les nouveaux

partenariats. Le DSI peut ainsi garantir globalement leur faisabilité et leur déploiement dans le respect des exigences techniques propres à un SI industrialisé, en mode « factory », tout en assurant la maîtrise budgétaire d'ensemble.

Enfin, en muant Partenaire Business, le DSI saura attirer les talents, ces spécialistes des nouvelles technologies très recherchés, qui conditionnent bien souvent leur engagement à l'intérêt et à la diversité des projets qui leur sont proposés.

Un cercle vertueux sera alors initié, amenant le DSI et son équipe à monter en valeur, à traiter des sujets de plus en plus ambitieux et pleinement contributeurs aux enjeux économiques de l'enseigne, à passer de DI à DSI, et enfin à devenir un réel Partenaire Business de l'enseigne.

S.D.

À PROPOS DE L'AUTEUR

Serge DARLES

Directeur Consultative Selling au sein du Groupe **Keyrus**, Serge intervient sur des projets où il coache de nombreuses entreprises sur les transformations liées à l'usage des nouvelles technologies (Digital, Data Intelligence, IoT, IA, Blockchain...) au service de l'efficacité opérationnelle et du développement de nouveaux relais de croissance. Il a un parcours de 25 ans dans des activités opérationnelles, principalement dans les secteurs du retail, des produits de grande consommation, de l'immobilier, et de l'automobile.

À PROPOS DE KEYRUS

Keyrus, créateur de valeur à l'ère de la Data et du Digital

Acteur international du conseil et des technologies, spécialiste de la Data et du Digital, **Keyrus** a pour mission d'aider les entreprises à tirer profit du paradigme de la Donnée et du Numérique pour accroître leur performance, faciliter et accélérer leur transformation et générer de nouveaux leviers de croissance, et de compétitivité.

Plaçant l'innovation au cœur de sa stratégie, **Keyrus** développe une proposition de valeur unique sur le marché autour d'une offre novatrice qui s'appuie sur la combinaison de trois expertises majeures et convergentes :

- **Data Intelligence**

Data Science – Intelligence Artificielle – Big Data & Cloud Analytics – Business Intelligence – EIM – CPM/EPM

- **Digital Experience**

Innovation & Stratégie Digitale – Marketing Digital – DMP & CRM – Commerce Digital – Performance Digitale – User Experience

- **Conseil en Management & Transformation**

Stratégie & Innovation – Transformation Digitale – Pilotage de la Performance – Accompagnement des Projets

Présent dans 18 pays et sur 4 continents, le Groupe **Keyrus** emploie plus de 3 200 collaborateurs.

Keyrus est coté sur le compartiment C de l'Eurolist d'Euronext Paris (Compartiment C/Small caps - Code ISIN: FR0004029411 – Reuters : KEYR.PA – Bloomberg : KEY:FP)

Plus d'informations sur : www.keyrus.fr