

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE EN MAGASIN ET SATISFACTION CLIENT : LE DÉFI



Confrontés à une augmentation de la masse salariale et des coûts liés plus rapide que l'inflation, les distributeurs doivent continuellement améliorer la productivité des heures travaillées dans les magasins. Dans le passé, certains ont réussi à diminuer leurs coûts de main-d'œuvre par des réductions généralisées ou par des changements plus subtils – en réduisant, par exemple, le temps alloué à certaines tâches. Mais arrive un moment où, à force de réduire les effectifs et de multiplier les responsabilités de chaque employé, l'expérience client en magasin s'en trouve négativement impactée. De nombreux distributeurs ont déjà atteint ou même dépassé ce point. Que faire désormais face à cette pression sur les coûts de main d'œuvre qui ne faiblit pas ? Quels moyens les distributeurs ont désormais pour continuer à réduire leurs coûts de main-d'œuvre en magasin ?

Nous avons vu des dirigeants faire face à ce défi de différentes façons, mais le point commun a toujours été un changement d'état d'esprit, un passage d'une logique de réduction des coûts de main d'œuvre à une logique de réorganisation des opérations. Avec, au cœur des décisions, le client (plutôt que par exemple le magasin ou le budget). Au lieu de se demander « Comment puis-je réduire les coûts de main d'œuvre ? », ils se sont posé la question autrement « Qu'est-ce que mes clients valorisent le plus, et comment le travail de nos collaborateurs peut-il les satisfaire ? ». Dans le même temps, ils sont passés d'une analyse limitée au magasin à une analyse qui prend en compte l'ensemble de la chaîne de valeur – se demandant « quelles décisions prises ailleurs génèrent des coûts additionnels dans mes magasins ? »

En effet, les magasins ne peuvent mener seuls ces évolutions. La réorganisation des opérations en magasin exige une collaboration étroite avec d'autres services tels que l'offre, les achats, la logistique, l'immobilier et dans certains cas les fournisseurs. Elle requiert des approches pertinentes, factuelles et quantifiées, visant à apporter une aide à la décision en magasin. En revanche, elle n'est pas forcément synonyme de programmes pluriannuels compliqués, et des plans relativement simples ont permis de rapidement dégager des gains importants en contrepartie d'efforts modestes.

Ce court article présente une série d'études de cas illustrant plusieurs façons pour les distributeurs de réorganiser leurs opérations en magasin. Il illustre trois approches, avec un niveau différent d'engagement en temps et en ressources :

1. Le développement d'une compréhension fine de ce qui se passe réellement en magasin, en exploitant des données et des connaissances
2. La mise en perspective des coûts d'un bout à l'autre pour prendre des décisions dans les magasins
3. La refonte « à partir de zéro » des opérations en magasin

DÉVELOPPER UNE COMPRÉHENSION FINE DE CE QUI SE PASSE RÉELLEMENT EN MAGASIN

Pour planifier et gérer le personnel de façon efficace, les gestionnaires de magasins ont besoin d'être aidés pour prendre les décisions par une information pertinente et basée sur des analyses robustes. Cette aide permet de prendre en magasin des actions précises pour gérer de façon adaptée le coût de la main d'œuvre tout en protégeant ou améliorant l'expérience client. Les analyses n'ont pas besoin d'être compliquées. Les responsables de magasin effectueraient eux-mêmes ces analyses s'ils en avaient le temps. La clé de cette approche réside dans la capacité à garder les analyses simples, de les partager pour le bénéfice de tous les magasins, et les fournir dans un format aisément utilisable.

ETUDE DE CAS : UNE ALLOCATION EFFICACE DU PERSONNEL AUX CAISSES

En comparant les horaires des caissiers avec les heures de passage des clients, un grand distributeur alimentaire fut étonné de constater que, bien qu'il existait quelques périodes où le personnel aux caisses était en sous-effectif, les caisses étaient la plupart du temps en situation de sureffectif. L'opportunité d'optimiser semblait réelle, mais ce distributeur avait besoin de davantage d'informations avant d'engager des actions. Le distributeur ne voulait en aucun cas dégrader la satisfaction des clients.

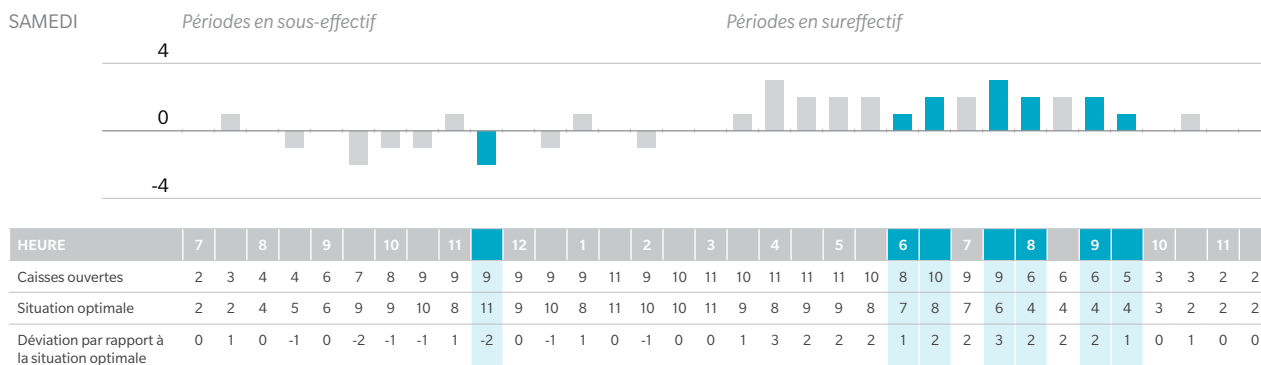
Dans le passé, l'outil de planification des horaires était alimenté par les informations sur la disponibilité des personnes, les semaines antérieures comparables etc., fournies par différents responsables au sein du magasin. Ensuite, le directeur du magasin et son équipe proche effectuaient des ajustements pour rester dans les limites de leur budget. A l'arrivée, l'emploi du temps final ressemblait peu aux recommandations initiales de l'outil.

Afin d'aider les responsables de magasin à prendre des décisions plus éclairées sur l'allocation du personnel, le distributeur leur a fourni de nouveaux rapports identifiant clairement toute demi-heure en situation de sous-effectif ou de sureffectif (voir illustration 1). Ce système permit aux responsables de magasin de réduire le nombre total d'heures travaillées tout en raccourcissant les temps d'attente aux caisses.

Cependant, pour y parvenir, le distributeur dut surmonter un autre obstacle. Même lorsque les responsables de magasin étaient conscients d'être en sureffectif, ils hésitaient souvent à traiter le problème en raison d'un manque de connaissance de la législation sociale et des accords signés, de la peur de conflits avec le personnel ou d'autres préoccupations liées aux ressources humaines.

ILLUSTRATION 1 : PLANIFICATION DU PERSONNEL AUX CAISSES

ECART PAR RAPPORT AU NOMBRE OPTIMAL DE PERSONNES EN CAISSE



Pour remédier à ce problème, ce distributeur offrit aux gérants une formation adaptée. Par exemple, lors de discussions conflictuelles avec le personnel, on leur apprenait à justifier efficacement les raisons expliquant la nécessité de modifier les plannings, en s'appuyant sur les rapports comme source de données objective.

Les résultats ont été impressionnants : le distributeur a réduit ses coûts de main d'œuvre de 10 % tout en diminuant également les périodes de sous-effectif de 10%.

Un des facteurs clés dans la réussite de ce programme a été de trouver l'équilibre entre implication du siège et responsabilité en local. Le siège et ses managers auraient pu imposer les plannings. Au contraire, ils se sont limités à de simples recommandations. La décision finale fut maintenue à la discrétion des responsables de magasin, qui possédaient des connaissances spécifiques à leur magasin et ne pouvant pas être traduites dans un outil.

CHECK-LIST

- Recevez-vous de nombreuses réclamations clients au sujet des périodes de pointe en journée ?
- Vos systèmes de planification et de mise en rayon sont-ils sujets à de nombreuses modifications manuelles ?

AVOIR UNE VISION DES COUTS « D'UN BOUT À L'AUTRE »

Les décisions prises tout au long de la chaîne d'approvisionnement impactent les coûts en magasin – du retrait du produit de la réserve à sa mise en rayon en passant par l'ouverture de son emballage. D'expérience, nous constatons que la collaboration entre les équipes achats et magasins et l'adoption d'une vision globale des coûts permet d'identifier des opportunités significatives de réduction des coûts. Il en va de même des choix effectués pour la logistique.

ETUDE DE CAS : UNE GESTION EFFICACE DES EMBALLAGES ET DES GAMMES DE PRODUITS

Pour réduire les inefficacités en matière de produits et d'emballages, un distributeur européen a lancé une initiative d'envergure impliquant ses magasins, ses équipes achats et ses fournisseurs, pour restructurer ses processus sur la base d'une vision globale des coûts.

En premier lieu, le distributeur révisa la taille des emballages utilisés dans la supply-chain. Il vérifia que les surfaces allouées à chaque produit étaient en cohérence avec les rythmes de vente et les tailles d'emballage. Cette analyse montra que, bien que les planogrammes et rythmes de vente étaient généralement bien en phase, la taille des packagings générait des inefficacités : par exemple, certains planogrammes étaient configurés pour 12 unités de produits alors que ceux-ci étaient livrés par conditionnement de 24, impliquant une perte de temps lors du renvoi de la moitié des unités en stockage. Fortes de cette information, les équipes achats ont collaboré avec les fournisseurs pour concevoir des conditionnements plus appropriés. Dans les cas où les fournisseurs demandaient des prix plus élevés pour le nouveau conditionnement, les équipes achats étaient en possession des données requises pour faire les bons arbitrages.

Deuxièmement, ce distributeur améliora son processus de révision des gammes de produits. Lorsque les équipes achats sont déconnectées des opérations en magasin, elles ne considèrent généralement pas l'impact d'une révision des gammes pour les équipes en magasin.

En réalité, l'introduction de seulement quelques nouveaux produits peut exiger la révision complète d'un rayon dans chacun des magasins, nécessitant de nombreuses heures de main d'œuvre. Chez ce distributeur, les responsables de catégorie ont disposé d'un indicateur de performance pour les « heures de réaménagement en magasin », rendant ainsi transparent l'impact de l'introduction de nouveaux produits, et aidant à garantir que les bénéfices apportés par un nouveau produit soient correctement comparés aux coûts générés. De ce fait, les futures introductions de produits furent retardées jusqu'à la planification d'un réaménagement saisonnier (minimisant ainsi les coûts supplémentaires), hormis les cas de produits phares où les coûts de réaménagement étaient financés par les fournisseurs.

La combinaison de ces changements a fait économiser au détaillant plus de 8% d'heures de réassort et travail dans les rayons.

CHECK-LIST

- Vos acheteurs sont-ils responsables des coûts supplémentaires qu'ils créent dans les magasins ?
- Vos acheteurs tiennent-ils compte de la configuration des palettes ou de la taille des lots et des particularités de conditionnement lors des négociations avec les fournisseurs ?
- Le moment de l'introduction de nouveaux produits est-il déterminé par les fournisseurs ou par les acheteurs ?

REFONDRE LES OPÉRATIONS SUR DE NOUVELLES BASES

Certains distributeurs ont déjà dans leurs magasins des données et des analyses riches, et prennent déjà des décisions optimisées avec une vision globale des coûts. L'étape suivante dans la gestion des coûts est encore plus ambitieuse, exigeant de repenser « à partir de zéro » ce que font les magasins, pas à pas. Ceci implique de commencer par l'identification du minimum absolu d'heures requises pour ouvrir un magasin, en y rajoutant ensuite tâche par tâche la main d'œuvre et les heures nécessaires, avec l'apport pour la réflexion des équipes achats, logistiques et immobilier tout au long du processus.

ETUDE DE CAS : UN PROTOTYPE POUR UN MAGASIN « LEAN »

Pour mettre au point et tester une nouvelle génération de magasins, un distributeur a mis en place une équipe multidisciplinaire incluant des experts de l'immobilier, de l'agencement de magasin, de l'équipement, des achats et des opérations. L'objectif était de concevoir ensemble l'implantation et les processus, afin d'optimiser autant que possible l'efficacité du nouveau magasin sans nuire à la qualité de l'expérience client.

Pour cela, le point de départ fut de déterminer le minimum absolu de main d'œuvre requise pour faire fonctionner un magasin, puis d'ajouter des tâches de façon sélective en se basant sur la valeur que le client leur accorde.

Comme c'est souvent le cas en partant d'une base zéro, l'approche montra qu'un nombre significatif de tâches pouvait être tout simplement éliminé, ou du moins leur fréquence pouvait être réduite. Le changement du type de congélateur, par exemple, rendit le dégivrage inutile. L'arrêt des ventes de cartes cadeaux supprima un long processus en caisse, avec un impact minimum sur les ventes. La réduction du nombre de toilettes réduisit le temps nettoyage requis. Et ainsi de suite.

Mais les plus grandes économies sont venues de modifications de certains processus. Par exemple, le processus de passage en caisse a été entièrement revu (voir illustration 2). Le distributeur installa un nouvel équipement avec des tapis de caisse plus rapides et une distance plus courte pour la saisie des produits par les caissiers. Une nouvelle technique de lecture optique,

plus rapide, fut aussi introduite. Cela ne fut possible que par la collaboration des équipes achats et des fournisseurs pour améliorer la lisibilité des codes-barres sur les produits. Le distributeur introduisit également un meilleur suivi de performance en caisse afin de contrôler de façon fiable l'application des bonnes pratiques.

CHECK-LIST

- Connaissez-vous la valeur accordée par les clients à chaque tâche effectuée dans vos magasins ?
- À quand remonte la dernière révision des processus du magasin par une équipe véritablement multidisciplinaire, impliquant les opérations, les achats, la logistique, l'aménagement et l'immobilier ?

ILLUSTRATION 2 : AMÉLIORER LE PROCESSUS DE PASSAGE EN CAISSE

FILES D'ATTENTE DES CLIENTS	Une file d'attente par caisse ou une file unique pour toutes les caisses ?
LE CLIENT PLACE LE PRODUIT SUR LE TAPIS	Pour combien de clients le tapis est-il prévu ?
LE TAPIS FAIT AVANCER LES PRODUITS	Le tapis est-il assez rapide ? Ralentit-il le caissier ?
LE CAISSIER TEND LE BRAS POUR SAISIR LE PRODUIT	Le caissier doit-il beaucoup tendre le bras ?
LE CAISSIER SCANNE LE PRODUIT	Les produits sont-ils toujours scannés du premier coup ?
LE CAISSIER PLACE LE PRODUIT AU BOUT DE SA CAISSE	Qui met les produits dans les sacs ?

Le facteur-clé de performance ici a été une collaboration efficace entre les magasins et les différentes fonctions – achats, logistique, opérations et immobilier. Chaque amélioration majeure est venue de l'implication d'au moins deux de ces « silos » : le nouvel emballage doté d'un code barre plus gros ; les emballages plus faciles à mettre en rayon ; les meilleures méthodes de livraison, d'aménagement, d'agencement et de conception des aires de déchargement...

L'impact de la refonte a été spectaculaire : le fonctionnement du magasin a été optimisé de 30 %, tout en améliorant la satisfaction des clients.

De plus, la plupart des améliorations (au-delà de l'implantation et des aménagements) ont pu également être mises en œuvre dans l'ensemble des magasins existants. Les calculs du retour sur investissement pour de tels changements ont révélé des retours positifs après seulement un ou deux ans, avec des magasins plus efficaces d'environ 20 %.

CONCLUSION

Même si l'efficacité opérationnelle en magasin est une préoccupation quasi-quotidienne, elle n'en devient jamais facile. Une fois les inefficacités les plus évidentes traitées, les distributeurs doivent pouvoir combiner réduction du temps de main d'œuvre et amélioration, ou maintien de la qualité de l'expérience des clients en magasin.

Certains distributeurs adoptent une approche très centralisée, avec un nombre d'heures budgétées à respecter strictement, le plus souvent proportionnel aux ventes, alors que d'autres comptent sur les responsables de magasins pour prendre les bonnes décisions et gérer leur compte de résultat à un niveau local. Quelle que soit la méthode, adopter une approche globale à travers toute la chaîne de valeur permet d'identifier des économies inaccessibles lorsque les magasins raisonnent en silo – en repensant l'organisation des opérations plutôt qu'en se remettant uniquement à des coupes budgétaires.

Il existe différentes façons d'y parvenir : exploiter les données et les analyses pour appréhender de façon fine le fonctionnement des magasins ; avoir une vision globale des coûts afin de garantir que les magasins ne subissent pas de surcoûts dus à des décisions prises ailleurs ; ou refondre complètement le modèle opérationnel du magasin. Comme l'illustrent les études de cas décrites, chacune présente une opportunité de réduire vos coûts et d'améliorer votre performance financière – tout en ayant un impact positif sur la satisfaction de vos clients.

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents, dont 300 à Paris. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

www.oliverwyman.com

MATTHEW ISOTTA
Global Retail Practice Leader
matthew.isotta@oliverwyman.com
+971 4425 7026

JAMES BACOS
EMEA Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

PAUL BESWICK
North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

BERNARD DEMEURE
French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

NICK HARRISON
UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

RICCARDO TRENTINI
Italian and Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771

SIRKO SIEMSEN
Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

Copyright © 2014 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne saurait se substituer aux conseils individualisés de professionnels sur la manière dont une institution financière particulière devrait exécuter sa stratégie. Ce rapport n'est pas un conseil d'investissement et ne doit pas être utilisé pour les besoins d'un tel conseil d'investissement ou comme un substitut à la consultation de comptables professionnels ou de conseils fiscaux, juridiques ou financiers. Oliver Wyman a pris toutes les précautions pour utiliser des informations et analyses fiables, à jour et exhaustives, mais toutes ces informations sont fournies sans aucune garantie quelle qu'elle soit, expresse ou implicite. Oliver Wyman décline toute obligation de sa part de mettre à jour les informations ou conclusions contenues dans ce rapport. Oliver Wyman n'assume aucune responsabilité pour toute perte qui résulterait de toute action ou abstention décidée en conséquence des informations contenues dans ce rapport ou dans tous autres rapports ou sources d'information auxquels il fait référence, ou pour tout dommage direct, accessoire ou similaire même dans l'hypothèse où il aurait été mis en garde sur le risque d'occurrence de tels dommages.

Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.