

LES EQUIPES MAGASINS, DE SIMPLES EXECUTANTS ?

POUR UN NOUVEAU MODE DE COLLABORATION SIEGE/MAGASINS

Par

Damien Morlier : Directeur Général VISUMAG

Sébastien Lévy : Directeur Associé VISUMAG

Octobre 2014

Résumé

Quelle place et quel rôle doit-on donner aujourd'hui aux équipes magasins ?

Dans la distribution, bien que les équipes opérationnelles représentent plus de 95% des effectifs, de nombreuses enseignes ont concentré au fil des années les compétences, l'information et le pouvoir entre les mains d'un nombre restreint de personnes, au siège. Bien souvent, les équipes magasins sont considérées comme de simples exécutants.

La réalité des chiffres démontre cependant que les enseignes qui ont gagné durablement des parts de marché sont celles qui se sont appuyées fortement sur leurs équipes opérationnelles, capables d'adapter les stratégies nationales aux spécificités locales. Leclerc, réseau d'indépendants, en est la meilleure illustration.

L'enjeu développé dans ce document, est de sortir du paradigme traditionnel de la distribution "centraliser ou décentraliser", pour proposer un nouveau mode de collaboration gagnant entre les équipes siège et magasins, autour d'un langage commun, porteur de sens, et dans une logique de progrès continu. La dynamique d'une enseigne vient des opérationnels, ils en constituent la force motrice et les conditions de leur motivation doivent être au coeur des préoccupations des dirigeants.

Le transfert des compétences des magasins vers le siège, une logique gagnante ?

Concentration et sophistication du retail

L'histoire est un perpétuel recommencement, dit-on...

Georges Plassat, PDG de Carrefour, avait 14 ans lorsque l'hypermarché Carrefour de Sainte Geneviève des Bois a ouvert ses portes. La capacité d'action des équipes était alors totale, des achats à la vente. Puis la "start-up" de l'époque, comme d'autres, a grandi et ouvert de nombreux points de vente. Petit à petit, inéluctablement, une organisation du travail s'est mise en place, dans une double logique (i) de spécialisation et montée en compétences et (ii) d'économies d'échelles, par une concentration des pouvoirs et des moyens au sein d'une entité centrale.

Ainsi s'est écrite l'histoire de la Distribution, ainsi est-on passé d'un acheteur pour plusieurs magasins (effet économie d'échelle et pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs) à un acheteur par catégorie, pour plusieurs magasins (effet économie d'échelle et spécialisation).

Le même schéma s'est appliqué pour la plupart des fonctions clés (achats, logistique, assortiment, promotions, merchandising, pricing, etc.) autrefois opérées en magasin. Aujourd'hui les sièges des plus grands distributeurs comptent plusieurs milliers de collaborateurs, recrutés pour leurs compétences relatives aux domaines de spécialisation. Des logisticiens pour traiter de la logistique, des ingénieurs qualité pour la sécurité sanitaire, des hommes de marketing pour le category management, etc.

Concentration et développement de compétences, sophistication croissante des méthodes et des outils, et création de nouveaux pouvoirs...

Dans bon nombre de sociétés en réseau, la vision organisationnelle courante des équipes dirigeantes consiste à créer un siège composé de "têtes bien faites" définissant les concepts et les stratégies, capables de les traduire en principes et directives à destination des équipes terrain, promptes à exécuter vite et bien. La qualité d'exécution des magasins apparaît désormais comme l'objectif ultime des enseignes et de leurs fournisseurs.

Les bonds technologiques récents (internet, big data) ont encore renforcé cette croyance en l'omniscience du siège et le positionnement d'exécutants des magasins. Car en théorie les données permettent de tout savoir sur tout, plus vite et mieux que les magasins eux-mêmes. Sous l'impulsion des grandes sociétés de services informatiques, on assiste ainsi à l'émergence d'outils de plus en plus sophistiqués, maîtrisés par un nombre de plus en plus restreint de personnes, de formation statistique. La sophistication et l'hyper-spécialisation suivent leur cours...

Au-delà de cette logique de concentration et de montée en compétences des sièges, la question qui se pose est de savoir si cette organisation du travail est source de succès ?

Le verdict des parts de marché

"Pourquoi les indépendants réussissent ?" titrait le magazine LSA en 2012. ¹

En effet, entre 2008 et 2012, Leclerc, Système U et Intermarché ont gagné 2,5 points de part de marché quand Carrefour, Casino et Auchan réunis en ont perdu 1,6. Plus de 4 points d'écart.

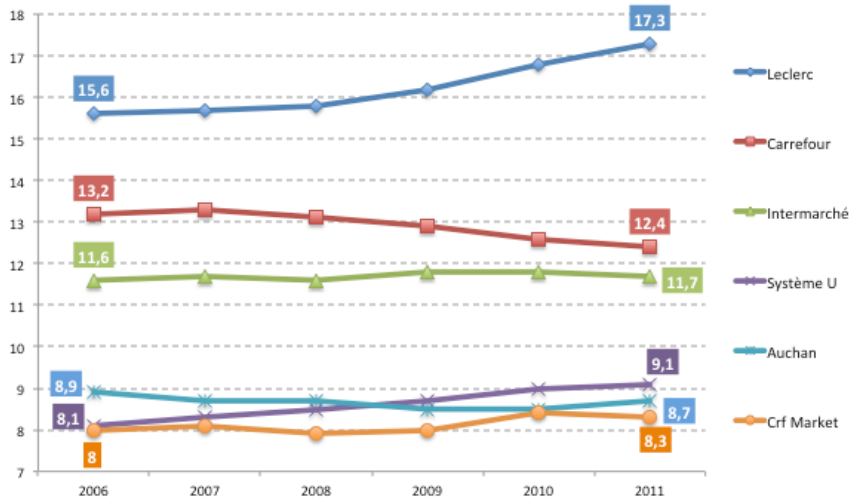
“Les magasins doivent retrouver la capacité d’action de leurs équipes. La solution est dans le retour au métier, le plaisir de l’exercer, le contact avec le client”
Georges Plassat, interview LSA publiée le 24 mai 2013

¹ publication magazine LSA du 16/2/12 par Jean-Noël Caussi

En guise d'explication, le magazine de citer la capacité d'adaptation locale - notamment au niveau de l'offre - et la motivation durable du dirigeant.

Le graphique ci-après illustre encore ce même constat sur une période longue de 5 ans. On note que les principaux réseaux d'indépendants font mieux que les intégrés/centralisés.

GRAPHIQUE - Evolution (en %, en valeur) des parts de marché en PGC et frais LS des distributeurs alimentaires, en CAM à mi-juin / source : Kantar Worldpanel



Au-delà d'une logique économique parfaitement compréhensible, l'organisation des enseignes intégrées n'est pas un gage de succès. On constate ainsi que les chaînes qui s'en sortent le mieux sont celles qui laissent aux équipes magasins une marge de manœuvre plus importante, à l'instar de Leclerc et Système U. Il n'est donc pas étonnant qu'aujourd'hui la plupart des dirigeants insiste sur l'importance à donner aux opérationnels dans la conquête des clients et des parts de marché.

Un défi d'aujourd'hui : la redynamisation des points de vente

Motiver les équipes terrain

Rappelons que dans une société de distribution, les équipes terrain constituent l'essentiel des collaborateurs, plus de 95% du total.

Une force puissante si les équipes sont mobilisées et motivées, plutôt une inertie, voire un frein dans le cas contraire.

Le journaliste et auteur américain Daniel H. Pink, spécialiste de l'évolution du monde du travail, a étudié scientifiquement et décrit, dans l'un de ses livres, les facteurs de motivation sains et durables²: il démontre ainsi comment « la carotte et le bâton » finissent par générer des effets pervers et contre-productifs. Selon lui la motivation de chaque collaborateur repose sur trois piliers : l'apprentissage permanent ; la montée en compétences ; le sens derrière ses actes.

Autant dire qu'une personne à qui l'on demande de faire toujours la même chose, en suivant à la lettre des consignes, a fortiori sans lui expliquer l'enjeu, tend à perdre tout plaisir dans son travail et adapte sa façon de faire selon la loi du moindre effort. Autrement dit, faire ce que l'on me demande, ni plus ni moins, en investissant le minimum d'effort intellectuel et physique. Au fil du temps, la flamme du goût du changement et de l'initiative s'éteint...

Ce tableau peut paraître noir, pourtant on ne peut nier que la mise en place de la dichotomie siège/magasin en « penseurs/exécutants » a favorisé une certaine déresponsabilisation et démotivation au sein des structures concernées.

Adapter les organisations

Les hommes sont la clé des organisations, et dans la Distribution ce paradigme est encore plus vrai. Pourquoi ?

Face à la montée en puissance du e-commerce, un des facteurs de différenciation des enseignes traditionnelles reste le contact humain, la proximité, le conseil. Tout cela rassure et permet de ne pas totalement déshumaniser la relation consommateur/enseigne... Pour autant, si les vendeurs en face n'ont pas le savoir, la motivation, et le sens, alors il n'y a plus de facteur de différenciation. L'effet peut même être plus néfaste si le client retire de son expérience d'achat de la déception ou de la frustration.

A l'heure où l'expérience client se place au cœur des enjeux de la fidélisation et du lien durable que toute entreprise souhaite créer avec ses clients, à l'heure où chaque entreprise doit se remettre en cause et évoluer toujours plus rapidement, les équipes magasins ne peuvent être de simples exécutants, plus ou moins motivées. Elles doivent être au cœur de la relation client, au cœur des changements. Sans quoi les consommateurs n'auront plus aucune raison de ne pas tout acheter sur internet et d'utiliser les magasins comme de simples showrooms.

Le consommateur est zappeur, la concurrence est vive, les clients sont informés, ils ne souhaitent pas tous la même chose. Les disparités régionales doivent aussi être prises en compte par les enseignes. De même, à force de concentrations et de renouvellements de concepts, les parcs de magasins des enseignes sont devenus très contrastés, tant en terme de taille que de zones de chalandises...

Qui doit alors adapter le fameux « concept » d'une enseigne aux spécificités de chacun des magasins du parc ? Les équipes siège ? C'est ce que sont tentés de faire bon nombre de distributeurs aujourd'hui, sous prétexte de garantir ce « concept » et d'éviter qu'il ne soit dénaturé par des équipes magasins qui n'auraient pas la vision de la stratégie.

“les récompenses éteignent la motivation, diminuent la performance, broient la créativité, évincent les bonnes attitudes, encouragent la tricherie, deviennent addictives, et favorisent la pensée à court-terme“

Daniel H. Pink, Drive

² Drive, par Daniel H. Pink, 2009

Equilibrer « concept national » et « tactique locale »

Posons-nous un instant sur la notion même de « concept ».

Existe-t-il une définition communément admise du "concept" dans le monde de la distribution ? Faites un sondage autour de vous, et vous verrez que les uns et les autres ne mettent pas la même chose sous le chapeau de « concept »...

Selon Wikipédia, « *un concept est une représentation générale et abstraite de la réalité d'un objet, d'une situation ou d'un phénomène* ». Il y a deux mots-clé dans cette définition :

- « *représentation générale* » : cela sous entend que l'on est plus dans une notion de cadre, de grandes lignes que dans du détail ou de l'adaptation.
- « *abstraite* » : il n'a pas encore été traduit en actions clairement détaillées sur le terrain.

L'important ici, est donc de se rappeler que le concept n'est que la partie émergée de l'iceberg, la partie commune à tous les magasins d'une enseigne, son identité : familles de produits présentes, marques propres, identité visuelle, services, slogans, logos, etc.... Tout ce qui fait qu'un client aura compris, en passant d'un magasin à l'autre qu'il est resté dans la même chaîne!

Petit à petit, la gestion de l'assortiment, du pricing, des implantations (des univers jusqu'aux produits), des promotions, s'est trouvée centralisée par de nombreux distributeurs. Le cadre général, le "concept", est devenu un carcan de plus en plus rigide et détaillé, piloté par le siège au nom de la cohérence. Le "concept" s'érige bien souvent en un temple sacré dont nul n'est autorisé de dévier.

Prenons l'exemple des implantations merchandising.

La plupart des enseignes, alimentaires et non alimentaires, ont fait le choix de produire en centrale des planogrammes, détaillés au produit, à destination des équipes opérationnelles.

Cette approche, si elle part d'une bonne intention et rassure les équipes siège, présente toutefois de nombreuses limites, et ce à plusieurs titres :

- a) L'assortiment est vivant, des produits entrent et sortent chaque jour dans le référentiel. Des reliquats demeurent en magasins. Les planogrammes sont donc très vite caduques
- b) Il n'existe pas deux magasins identiques dans un réseau (taille et forme du magasin, typologie de clientèle, assortiment local, etc.). Ne pouvant pas faire un plan par magasin, les enseignes travaillent donc au mieux sur des groupes de magasins ... loin finalement de la réalité de chaque point de vente ! Il faudrait une armada de merchandisers pour arriver à faire un travail point de vente par point de vente, ce qui n'est économiquement pas viable
- c) Le taux d'exécution n'est jamais de 100%, pour les raisons invoquées précédemment
- d) Enfin n'oublions pas que des planogrammes sont des visions parcellaires, à la catégorie de produits, mais un magasin est un ensemble interdépendant, qui ne peut être abordé en silos

Cet exemple du merchandising illustre la nécessité de s'appuyer sur l'intelligence et le bon sens magasin pour optimiser et non plus « moyenniser » ou standardiser. Cette intelligence et ce bon sens existent et ne demandent qu'à être réactivés au besoin.

L'enseigne Leclerc ne produit pas de planogrammes, laissant la main à ses équipes magasins. Ses implantations n'ont rien à envier aux autres enseignes.

Par ailleurs, (re)donner une marge de manœuvre aux équipes magasin est aussi un

Une enseigne comme Leclerc laisse une forte latitude à ses adhérents. Ses magasins sont-ils pour autant incohérents et inefficaces ?

Cet exemple du merchandising illustre la nécessité de s'appuyer sur l'intelligence et le bon sens magasin pour optimiser et non plus « moyenniser » ou standardiser.

moyen clé pour (ré)insuffler de l'enthousiasme et une dynamique locale. Et ce point difficilement quantifiable est plus important encore que l'optimisation locale du magasin.

De plus, si l'enjeu numéro un du retail est la qualité d'exécution, alors ayons conscience que tout ce qui pourra être décidé en magasin sera bien mieux exécuté.

In fine la question de l'organisation du retail doit se focaliser sur le « comment bien travailler ensemble », de manière très concrète et efficace.

Nous ne pouvons plus continuer de penser siège ou magasin, centralisé ou décentralisé, mais bien magasins et siège.

Nous ne pouvons plus continuer de penser siège ou magasin, centralisé ou décentralisé, mais bien magasins et siège

Les conditions d'une vraie collaboration siège /magasins

Créer un langage commun

Il va de soi que le pré-requis d'une bonne communication repose sur un langage commun, régulé et facilement compréhensible par les deux parties concernées.

Trop souvent, les sièges communiquent insuffisamment ou trop, et n'adaptent pas leur langage aux opérationnels. L'exemple le plus criant sont ces grands tableaux de chiffres sous format Excel®, méticuleusement préparés par les contrôleurs de gestion centraux, et qui sont au final peu ou pas regardés, peu ou pas compris par les magasins. Ces envois inombrables de tableaux chiffrés constituent sans doute la plus grande source de gâchis informationnel.

En parallèle, les opérationnels ont généralement peu de moyens de remonter les informations au siège, si ce n'est par le biais de « reportings » formels, figés et donc stériles. Des réunions sièges/magasins ont fréquemment lieu, qui finissent bien souvent en flux d'information « top/down » étant donnée la masse d'information régulière à communiquer aux opérationnels.

Autrement dit, la nécessité d'un langage commun simple, efficace et à double sens apparaît très clairement comme une nécessité vitale pour créer les conditions d'un dialogue vivant et constructif.

Sans cela, le fossé continuera de se creuser entre les deux parties, alimenté par l'émergence du big data... L'organisation perdra encore en efficacité, les énergies seront noyées et les hommes résignés.

Accepter de partager les données

L'échange, le partage des données s'affirment comme un autre enjeu de réussite. Toutes les données n'ont pas le même degré de confidentialité. Néanmoins, il y a plus de risque à ne pas partager les données qu'à en maîtriser la diffusion et le partage, pour que chacun puisse pleinement jouer son rôle.

Encore une fois, les organisations gagneront à sortir du schéma généralement établi selon lequel l'accès aux données est un privilège réservé aux équipes du siège. A ce titre, les français et latins doivent s'inspirer de la culture anglo-saxonne plus enclin au partage de l'information.

Ainsi, dans LSA du 4 septembre 2014, le journaliste Jean-Baptiste Duval reprend les

propos de David Glass (PDG de Wal-Mart de 1998 à 2000), au sujet de la vision de Sam Walton, le fondateur du géant de la distribution : « *Sam considérait que nous étions tous des associés, et il voulait tout partager. Il pensait que tout le monde devait être entrepreneur. Si vous dirigiez le rayon jouets d'un magasin à Harrison, Arkansas, vous auriez toute l'information financière [...], vous connaissiez vos ventes, vos marges, votre inventaire.* »

Nul ne peut nier que Wal-Mart a su avec succès, depuis de nombreuses années, mettre en place les systèmes informatiques nécessaires à ce partage de l'information.

Wal-Mart est aujourd'hui la première entreprise mondiale, et réalise un chiffre d'affaires de 476 milliards de dollars.

Comprendre les chiffres, un enjeu majeur

Il est vrai que l'histoire technologique récente, en particulier les technologies de l'information, a produit une sophistication et une complexité nouvelles, promptes à effrayer plus d'un individu ; le tout renforcé par une dictature du chiffre et de l'information, dont les marchés financiers se nourrissent.

En interne, l'information quantitative, chiffrée, a littéralement explosé ; bien peu la maîtrisent, et la majorité la subit.

Les programmes de fidélité ont à leur tour généré de fabuleuses informations sur les clients, dont des enseignes, comme Tesco en particulier, ont su tirer profit. Les distributeurs font partie des sociétés ayant les plus grandes bases de données. Rien qu'aux Etats-Unis, Wal-Mart possède des informations sur environ 145 millions d'américains³.

Dès lors comment rendre toutes ces données intelligibles et utiles à des équipes magasins souvent débordées ?

Car n'oublions jamais que les données en elles-mêmes n'ont aucune valeur, c'est l'usage qu'on en fait qui crée la richesse.

Nous n'avons pas tous vocation à devenir des « data scientists », et la capacité d'analyser des données n'est pas la qualité la plus répandue dans la distribution.

Néanmoins, rendre les données accessibles et compréhensibles par tous est devenu un enjeu fondamental.

Dans un premier temps, il convient de définir les données utiles en partant de la personne dans son poste ou sa fonction, pour mieux mettre en place les leviers de croissance sur lesquelles elle a une responsabilité.

Il faut ensuite synthétiser l'information, ne pas en donner trop, la rendre accessible facilement et régulièrement, créer des indicateurs partagés sur les basiques du métier.

Enfin, il est impératif de la rendre compréhensible par les opérationnels, c'est un point critique. Dans ce but, **l'analyse visuelle** est une piste qui a déjà fait ses preuves. Car les chiffres ne parlent finalement qu'à peu de gens. Au contraire les formes, les couleurs, constituent un langage simple, universel et accessible à tous. Imaginons ainsi que nous puissions traduire les chiffres sous ce langage universel.

C'est la manière de voir le monde de Daniel Tammet.

Actuel détenteur du record européen de mémorisation du nombre de chiffres après la virgule de Pi (+22.514 décimales), Daniel Tammet nous explique⁴ en effet

“Sam considérait que nous étions tous des associés, et il voulait tout partager. Il pensait que tout le monde devait être entrepreneur. Si vous dirigiez le rayon jouets d'un magasin à Harrison, Arkansas, vous auriez toute l'information financière [...], vous connaissiez vos ventes, vos marges, votre inventaire “

David Glass, à propos de Sam Walton, fondateur de Wal-Mart

Rendre les données accessibles et compréhensibles par tous est devenu un enjeu fondamental

³ http://www.huffingtonpost.com/2013/11/26/walmart-data_n_4344879.html

⁴ Daniel Tammet, "Je suis né un jour bleu"

que ses formidables capacités de calcul et de mémorisation sont liées à sa représentation du monde qui est différente de la nôtre. Pour lui, les chiffres ont une couleur, une forme, une musicalité.

Bien entendu, notre propos est illustratif, nous ne deviendrons jamais des Daniel Tammet (Daniel Tammet tient ses capacités extraordinaires du syndrome d'Asperger dont il est atteint). Cependant, n'avons-nous pas moyen, nous aussi, de nous faciliter la lecture des chiffres en utilisant des techniques visuelles comme des échelles de couleurs ou d'autres représentations intuitives ?

Ci-après nous proposons une illustration possible d'un tableau de chiffres, grâce au logiciel VISUMAGPRO© développé par la société VISUMAG.

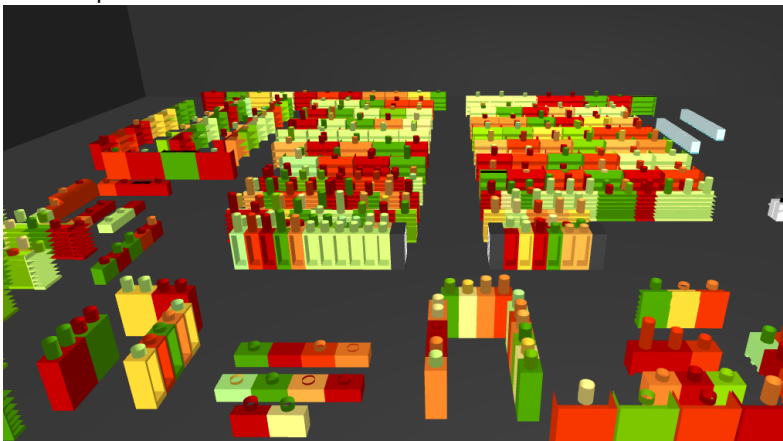
ILLUSTRATION

Du tableau de chiffres ...

B	C	D	E	F	G	H	I	J
RAYON	Libellé Famille	REFERENCE	Ean13	Ass	CA	Marge	Qté facturée	Marge (%CA)
EPICERIE SALEE	CONSERVES DE LEGUM	4/4 HARICOT VERT TF N1	3.23758E+12	1	58	4	63	0.08
EPICERIE SALEE	HUILES ET VINAIGRES	1L HUILE COLZA N1	3.23758E+12	1	14	1	19	0.04
EPICERIE SALEE	HUILES ET VINAIGRES	5L HUILE SOJA TRADIT.MAUREL	3.26548E+12	1	406	95	72	0.16
EPICERIE SALEE	HUILES ET VINAIGRES	BLE 1L HUILE COLZA CLAIROR	3.23758E+12	1	26	0	17	0.01
EPICERIE SALEE	HUILES ET VINAIGRES	BIDON 25L HUILE COLZA CLAIROR	3.23758E+12	1	452	5	8	0.02
EPICERIE SALEE	HUILES ET VINAIGRES	BIDON 5L HUILE COLZA CLAIROR	3.23758E+12	1	930	76	200	0.05
EPICERIE SALEE	HERBES EPICES ET ALC	500G EPICES A COUSCOUS EN CUIS	3.18483E+12	1	63	13	11	0.21
EPICERIE SALEE	LEGUMES SECS	ET 500G POIS CASSES SABAROT	3.11195E+12	1	3	1	3	0.31
EPICERIE SALEE	PLATS CUISINES	4/4 12DZ ACHATINES EN CUISINE	3.18483E+12	1	147	42	29	0.31
EPICERIE SALEE	PLATS CUISINES	4/4 12 DZS ACHATINES EN CUISIN	3.18483E+12	1	22	10	7	0.31
EPICERIE SALEE	HERBES EPICES ET ALC	500G CUMIN ORIENTAL MLU EN CUI	3.18483E+12	1	11	2	3	0.17
EPICERIE SALEE	CONSERVES DE LEGUM	4/4 HARICOT VERT EXT FINS N1	3.23758E+12	1	48	9	50	0.19
EPICERIE SALEE	HERBES EPICES ET ALC	500G PAPRIKA DOUX EN CUISINE	3.18483E+12	1	59	10	11	0.22
EPICERIE SALEE	HERBES EPICES ET ALC	500G PIMENT DOUX EN CUISINE	3.18483E+12	1	16	3	4	0.15
EPICERIE SALEE	HERBES EPICES ET ALC	500G CANNELLE MLUE EN CUISINE	3.18483E+12	1	69	11	11	0.25
EPICERIE SALEE	HERBES EPICES ET ALC	FL 95G DUC SEL CELERI DUCROS	3.16629E+12	1	14	6	6	0.44
EPICERIE SALEE	PLATS CUISINES	1/2 LANGUE BOEUF MADERE LARZUL	3.03995E+12	6	22	5	4	0.2
EPICERIE SALEE	HERBES EPICES ET ALC	500G MUSCADE MOULUE EN CUISINE	3.18483E+12	1	93	2	9	0.02
EPICERIE SALEE	HERBES EPICES ET ALC	450G QUATRE EPICES EN CUISINE	3.18483E+12	1	36	9	6	0.26
EPICERIE SALEE	FARINES	1KG FARINE SARRASIN MOULIN	3.37344E+12	8	91	18	26	0.19
EPICERIE SALEE	HUILES ET VINAIGRES	1L HLE COEUR TOURNESOL LESIEUR	3.26547E+12	2	29	-1	14	-0.03
EPICERIE SALEE	HUILES ET VINAIGRES	1L HUILE OLIVE LESIEUR	3.26547E+12	6	48	7	8	0.14
EPICERIE SALEE	HUILES ET VINAIGRES	BLE 1L HUILE OLIVE PUGET	3.17805E+12	1	94	-3	16	-0.03
EPICERIE SALEE	HUILES ET VINAIGRES	BLE 1L HUILE FRUIT D'OR	3.26548E+12	2	99	-2	41	-0.02
EPICERIE SALEE	HUILES ET VINAIGRES	BLE 50CL HUILE OLIVE PUGET	3.17805E+12	2	25	1	8	0.04
EPICERIE SALEE	HUILES ET VINAIGRES	BLE 3L TOURNESOL FRUIT D'OR	3.26548E+12	2	135	6	12	0.06
EPICERIE SALEE	HUILES ET VINAIGRES	75CL PUGET SELECTION FRUITEE	3.17805E+12	2	46	2	3	0.1
EPICERIE SALEE	HUILES ET VINAIGRES	BLE 1L H.O.L.I.X VIERG.ITA COLA	8.00188E+12	2	62	2	2	0.17
FPICFRIF SAJ FF	HUILES ET VINAIGRES	BLE F 1L HUILE TOURNESOL N1	3.23758E+12	1	169	6	106	0.04

" la vraie valeur ajoutée d'une image, c'est de nous faire voir ce que nous n'aurions jamais imaginé"
John Tukey, Mathématicien et Statisticien Américain

... à la représentation visuelle de ces chiffres



Représentation d'un supermarché par le logiciel VISUMAGPRO©

→ Le visuel comme solution au partage des données.

Le magasins se trouve ainsi représenté en trois dimensions, sur un mode simplifié. Les dégradés de couleurs (du rouge foncé au vert foncé) représentent des écarts de performances (chiffre d'affaires, rentabilité, valeur de stock, etc.).

L'information est ainsi captée de manière instantanée par notre cerveau – plus précisément le cerveau reptilien, sans travail d'analyse préalable comme c'est le cas avec un tableau de chiffres. L'information « saute aux yeux », tout le monde comprend.

Travailler en mode agile et itératif

Enfin, dans un monde où tout va vite et tout s'accélère, la réactivité et l'agilité deviennent des conditions de la pérennité d'une société. Concrètement, cela implique de pouvoir mettre en place, mesurer et ajuster au plus vite une idée, un concept, à l'instar des start-ups internet toutes converties à la méthode « Lean », formalisée par l'auteur américain Eric Ries⁵.

Aux modèles théoriques prédictifs on préférera les modèles empiriques et évolutifs. Dans le cadre de la distribution, on testera, on mesurera et on adaptera dans de véritables magasins toute idée sans présager de ses résultats. Les équipes magasins deviennent ainsi partie prenante dans le futur de l'enseigne, la R&D investit le terrain et la collaboration siège/magasin s'enrichit d'une nouvelle dimension. A ce titre, l'approche « lean » mise en place par le distributeur américain Nordstrom avec son « Innovation Lab »⁶ en est une parfaite illustration. Cette nécessité d'agilité et d'itération requiert donc plus que jamais une étroite collaboration entre équipes siège et équipes magasins.

CONCLUSION

La force motrice que constituent les équipes magasins doit être mieux intégrée dans la logique organisationnelle des distributeurs.

Les équipes terrain ne doivent pas simplement être de bons exécutants, mais des exécutants intelligents, avec la possibilité d'optimiser localement la stratégie de l'enseigne, et d'identifier et de communiquer facilement au siège d'éventuelles anomalies ou incohérences.

Pour y parvenir, il convient d'établir un langage commun à tous, facile à comprendre (la représentation visuelle est une voie possible) et porteur de sens. Les directeurs de magasin constituent le maillon clé de cette boucle de communication magasins/siège ; boucle qui fait d'autant plus sens dans un environnement mouvant où l'approche agile et itérative devient une condition *sine qua non* de survie sur le long terme.

Enfin, donner une légitimité et des moyens collaboratifs aux équipes magasins pour agir de concert avec le siège, sont une source de motivation majeure. C'est ainsi que se gagneront les parts de marché.

(...) on testera, on mesurera et on adaptera dans de véritables magasins toute idée sans présager de ses résultats

Les équipes terrain ne doivent pas simplement être de bons exécutants, mais des exécutants intelligents

⁵ The Lean Start-up, par Eric Ries publié en 2011

⁶ voir le site www.nordstrominnovationlab.com

A PROPOS DE VISUMAG

VISUMAG aide les Enseignes à améliorer leur rentabilité par une prise en compte des spécificités de chaque point de vente.

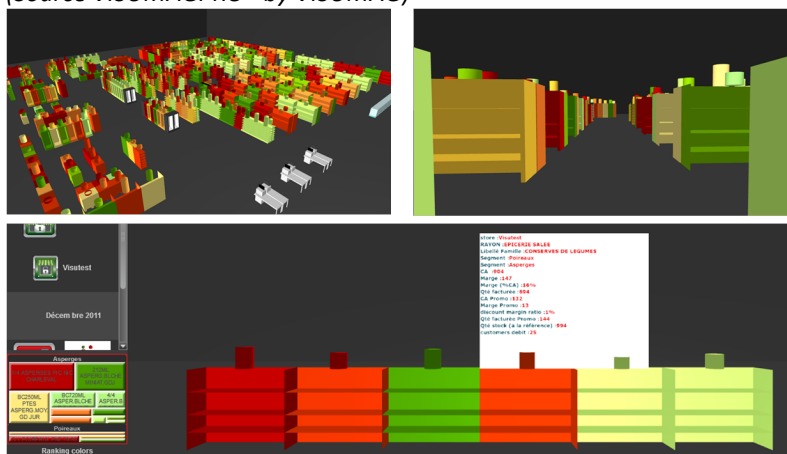
Nous nous appuyons sur une solution informatique développée en interne, VISUMAGPRO®, qui traduit de façon totalement visuelle, et à l'échelle de chaque point de vente, la masse d'informations et de données dont disposent les distributeurs, et qu'ils sous-exploitent trop souvent.

Visumag facilite ainsi la lecture et la compréhension des performances, la prise de conscience et la prise de décisions pour les professionnels de la distribution, qu'ils soient au siège ou en magasin.

Les bénéfices de l'approche Visumag sont :

- Amélioration du chiffre d'affaires et de la rentabilité
- Compréhension des points forts et faibles du magasin et du concept
- Montée en compétences des équipes magasins
- Motivation des équipes magasins
- Mise en place d'un processus intelligent d'amélioration continue

*Exemples de représentations visuelles de données appliquées à la Distribution
(Source VISUMAGPRO® by VISUMAG)*



Contacts



Damien Morlier, Directeur Général Visumag
damien.morlier@visumag.com

Damien travaille depuis plus de 15 ans dans la distribution (Carrefour, Leroy Merlin). Il a occupé des postes aussi bien opérationnels que fonctionnels, en France en Chine et en Europe, avant de fonder VISUMAG fin 2009. Il a une grande expérience de la gestion de projet et du management.



Sébastien Lévy : Directeur Associé Visumag
sebastien.levy@visumag.com

Diplômé d'HEC, Sébastien a près de 20 ans d'expérience dans la distribution (Carrefour, Vivarte, Brake), où il a entre autres occupé des postes de direction achats, marketing, projets, en France et à l'étranger. Il a rejoint VISUMAG en 2014 pour accompagner son développement.