

# Capgemini Consulting Comment mettre en place un nouveau concept magasin

Trouver de nouveaux concepts commerciaux pour satisfaire ou anticiper de manière pragmatique les nouvelles attentes des consommateurs est une solution de plus en plus prise en compte par les distributeurs. Baisse du pouvoir d'achat, intensification de la concurrence (développement du hard discount dans la grande distribution) et évolutions réglementaires incitent en effet la distribution à se réinventer. Que signifie la mise en place d'un nouveau concept ? Quels peuvent être ses impacts sur la Supply Chain de distribution ? En quoi la Supply Chain peut-elle contribuer au succès de ce nouveau concept ?



©Sapsivai-Fotolia

44

**T**out nouveau concept commence par une analyse des pratiques de la concurrence et des autres circuits de distribution, ainsi que des besoins des consommateurs. On aboutit ainsi aux idées fondatrices du concept conduisant à son design, c'est-à-dire à la définition des orientations majeures du nouveau concept : l'offre avec une déclinaison en terme de prix, les services associés, la communication... le tout sous

tendu par un premier modèle macro économique. La dernière étape de cette phase de conception étant la sélection du concept à tester.

### Un nouveau concept générateur de valeur

Toute évolution de concept, quelle que soit son ampleur, doit concilier objectifs marketing et enjeux économiques. Il s'agit par conséquent de faire évoluer le concept au service d'une croissance durable, en optimisant le triptyque gains/coûts/délais :

#### ◆ Objectifs de gains

- Augmentation de CA, de la marge, des parts de marché...

- Réduction des coûts d'exploitation :

#### ◆ Objectifs de coûts

- Maîtrise des investissements
- Maîtrise des coûts exceptionnels : délais de fermeture, perturbations avant bascule, stocks, formation...

#### ◆ Objectifs de délais

- Calendrier global de déploiement
- Calendrier de bascule d'un magasin

Les exemples de valeur générée par la mise en place d'un nouveau concept



## TRI, PRÉPARATION DE COMMANDES, STOCKAGE ET CONVOYAGE

Découvrez ce que Vanderlande Industries peut faire pour vous:

[www.vanderlande.fr](http://www.vanderlande.fr)



peuvent être pour le consommateur, un choix plus large sur certaines familles de produits, des prix bas et fixes tout au long de l'année, la fraîcheur garantie des produits, une ambiance au sein du magasin qui contribue au plaisir de faire ses courses... Pour le distributeur, au-delà des gains précédemment identifiés, cela peut correspondre à la mise en pratique d'une culture de performance et de résultat sur l'ensemble de la Supply Chain depuis les fournisseurs jusqu'aux magasins (par exemple professionnalisation des équipes en magasin...), en passant par les entrepreneurs.

### La Supply Chain au cœur de la définition de la nouvelle segmentation

La segmentation actuelle des points de vente doit être revue au regard des objectifs de l'entreprise et des attentes des clients vis-à-vis du nouveau concept. Ainsi, une segmentation classique basée sur les axes « géographie » (ex : urbain vs rural) et « taille » (en m<sup>2</sup> et/ou CA) pourra évoluer pour prendre en compte les différents formats et spécificités au travers d'une nouvelle typologie orientée vers la cible commerciale : cette nouvelle segmentation pourra par exemple être basée sur le rôle du point de vente sur sa zone de chalandise (ex : rôle de proximité/rétention vs rôle d'attraction, positionnement tarifaire...).

La méthodologie de déploiement sera ensuite structurée autour de cette segmentation : le go/no go sera acté par segment et les plannings de déploiement seront différenciés pour tenir compte des spécificités de chaque typologie. Cette réflexion devra intégrer un arbitrage complexe, le plus souvent dépendant de la culture de l'entreprise : faut-il gérer tous les cas particuliers au niveau national ou faut-il ouvrir la porte à l'adaptation locale ?

La Supply Chain doit être au cœur de la définition de cette nouvelle segmentation : à chacune des typologies

correspondent en effet des combinaisons d'assortiments spécifiques (le plus souvent basés sur une colonne vertébrale d'assortiments gigognes en fonction de la taille des points de vente, complétée par des modules optionnels) et des offres de services différenciées, que les tentatives marketing poussent à démultiplier, mais dont il convient d'analyser la pertinence économique au travers d'un business case complet intégrant le spectre logistique.

### Le modèle économique : outil indispensable d'aide à la décision

Le modèle économique permet de simuler l'impact des leviers du nouveau concept (évolutions des référé-



rences, des volumes, de la productivité, des frais, des investissements...) sur le compte d'exploitation global de l'entreprise et sur celui de chaque magasin.

Il devient rapidement un outil incontournable de toute prise de décision, qui :

- ◆ Permet de simuler les impacts des scénarios, qu'ils concernent le concept ou son déploiement, et de prendre les décisions nécessaires à l'évolution du concept (investissements, assortiments, tarifs...);
- ◆ Se décline par magasin, pour devenir son budget.

Une question sensible au sein de cette démarche de modélisation économique : à quel moment passe-t-on d'un modèle « groupe » à une déclinaison « magasin » ? Cela dépend le plus souvent du niveau de maturité des tests des différentes typologies du concept et du moment où les acteurs locaux sont intégrés pour adapter les objectifs nationaux à leurs ambitions et contraintes locales. Le modèle économique doit inclure l'évolution des coûts logistiques récurrents et les coûts logistiques de déploiement.

### La maîtrise des investissements : pierre angulaire de l'équilibre économique

Le Remodeling des points de vente représente en général l'un des postes les plus importants de la mise en place d'un nouveau concept. Un nouveau concept peut amener à complètement reconfigurer l'organisation des rayons avec de nouveaux matériels (gondoles, mobilier pour une mise en scène des produits, fours...), une nouvelle signalétique (logo, photo des produits dans les rayons, couleurs associées à chaque rayon...). Il convient par conséquent de mettre sous contrôle le retour sur investissement en prenant en compte non seulement les investissements de matériel (mobilier, signalétique...) et travaux, mais également les coûts non récurrents (perturbations voire fermeture des points de vente, décote des stocks, formation...) ainsi que les impacts de la montée en puissance des magasins ayant basculé (démarche, frais de personnel...), ces derniers n'atteignant pas les nouvelles cibles de performance attendue dès le jour de réouverture.

Cette mise sous contrôle nécessite une démarche structurée de mise sous contrôle :

#### ◆ Des investissements

- Définir un cadre : quels sont les investissements incontournables vs optionnels liés au nouveau concept ? (notons que la réalisation de travaux peut induire des remises aux normes, dont les budgets significatifs doivent être intégrés au plus tôt) ;

- Fixer un budget par magasin : proposition de budget basée sur un coût moyen par m<sup>2</sup> à adapter en fonction des spécificités et contraintes de chaque point de vente ;

- Mettre en œuvre des leviers achats (massification, redéfinition du besoin, sourcing...) pour acheter le matériel et les travaux ;

- Mettre sous contrôle les réalisations via une commission chargée d'arbitrer les dépassements.

#### ◆ Des coûts exceptionnels

- Définir un cadre : optimiser les impacts sur la marge (dépréciation des stocks liée aux produits en fin de vie ou aux opérations commerciales à lancer pour optimiser les stocks avant la fermeture du point de vente, pertes de CA liées à la fermeture du point de vente et/ou aux perturbations liées aux travaux si ceux-ci sont en partie effectués magasin ouvert, impacts des évolutions de volumes sur les barèmes quantitatifs...) et les impacts sur les frais (renforts de personnel pour gérer la bascule d'un point de vente, formation, départs et/ou mobilité du personnel, manutention sur entrepôt, transport de marchandises, communication liée aux inaugurations...)

- Mettre sous contrôle : estimer un budget par point de vente, définir la méthodologie de tracking de ces postes, tester le dispositif sur des magasins pilotes, réaliser des benchmarks...

### Industrialiser le déploiement de ce(s) modèle(s)

L'industrialisation, nécessaire à l'optimisation des coûts et des délais de déploiement, n'est pas synonyme

de « modèle unique » : plusieurs déploiements doivent être coordonnés sur les différentes typologies de magasins.

La mise en place d'un nouveau concept magasin doit faire l'objet d'un véritable processus de « mise sur le marché », de sécurisation et de stabilisation du nouveau concept :

#### ◆ Avant de lancer le déploiement, un certain nombre d'actions doivent être menées...

- Tester le « nouveau concept » sur un ou plusieurs magasins tests : selon le concept, on suivra particulièrement le développement de certaines familles



de produits en termes de CA où l'impact d'une diminution des promotions au profit d'un prix bas quotidien, la standardisation des gestes sur les tâches répétitives et l'organisation physique des magasins, la mise en place d'une meilleure planification pour les tâches de mise en rayon...

- Définir la stratégie « globale » de déploiement et la méthodologie de bascule par magasin ;

- Favoriser l'industrialisation du déploiement en mettant à disposition un kit de déploiement ;

- Définir le dispositif d'accompagnement du déploiement : ressources et mode de pilotage ;

- Tester la méthodologie et le kit de

déploiement sur un ou plusieurs magasins pilotes.

Notons au passage la nécessité de sélectionner un panel de magasins tests et pilotes représentatifs des typologies de magasins définies dans le cadre de la nouvelle segmentation.

◆ ... et le « nouveau concept » ainsi que la méthodologie de déploiement doivent être validés à l'aune de critères de Go/No Go...

- Définir les critères de sécurisation : du respect du concept (via la gestion « d'incontournables » vs « d'adaptables »), du respect des coûts (réduction de coûts attendue du nouveau concept, respect des enveloppes d'investissement et des coûts de déploiement...) et du respect de l'atteinte de gains attendus du nouveau concept (quantitatifs : résultat, marge, productivité... et qualitatifs : perception client...)

- Mettre en place les indicateurs et tableaux de bord mesurant l'atteinte de ces critères (distinguer « cible de performance » une fois le modèle stabilisé, compte tenu d'une courbe d'apprentissage et « seuil de performance minimum » pour donner le Go...)

#### ◆ ... dans le cadre d'un processus structuré

- Définir les instances de décision : participants et modalités de décision ;

- Définir le planning de Go/No Go : fréquence des réunions et jalons clés ;

- Piloter le processus de Go/No Go et mettre en place les plans d'actions correctrices si nécessaire.

### Comment définir la stratégie de déploiement ?

◆ La stratégie de déploiement recouvre deux aspects interdépendants

- La stratégie « globale de déploiement » : critères et planning d'ordonnement de la bascule de l'ensemble des magasins ;

- La méthodologie de bascule par magasin : méthodologie et planning « unitaire », par magasin ou typologie de magasin (qui doit optimiser les coûts de bascule en prenant en compte le nombre de jours de ferme-

ture, le nombre de jours de perturbation avant la fermeture, le pilotage des stocks avant la fermeture, la planification des travaux...)

◆ **Définir les différents scénarios de déploiement envisageables en croisant les axes d'analyse et les enjeux associés**

- Vue « financière » : réduire et/ou lisser les coûts de déploiement (investissements, fermeture temporaire du magasin ou du rayon, coûts de transformation...) et favoriser la vitesse d'obtention des gains attendus du « nouveau concept » (commencer par les magasins à fort potentiel de développement...);

- Vue « logistique » : réduire les coûts logistiques du déploiement (stocks de produits obsolètes, coûts de transport, coûts d'implantation...) et favoriser les scénarios de déploiement des magasins par grappe autour d'un même entrepôt pour basculer plus rapidement l'entrepôt sur l'organisation cible et atteindre les gains associés;

- Vue « RH » : prendre en compte les contraintes de gestion des ressources critiques (pour la gestion quotidienne de l'entreprise et/ou en intégrant les autres projets de l'entreprise...) et favoriser les scénarios limitant et/ou lissant les impacts sociaux;

- Vue « segmentation » du parc de magasins : faut-il privilégier un mode de déploiement parallèle ou successif des différents périmètres « régionaux » de l'entreprise ? Faut-il privilégier un mode de déploiement parallèle ou successif des différentes typologies de magasins ?

- Vue « mobilisation projet » : privilégier l'obtention de premiers succès sur lesquels communiquer et mobiliser, et favoriser la mobilisation rapide d'un maximum de ressources autour du projet ...

◆ **Déterminer les avantages et inconvénients de chaque scénario ;**

◆ **Alimenter si nécessaire la réflexion par des analyses chiffrées** (sur les charges, délais, coûts...) potentiellement étayées par des tests en magasins ;

◆ **Sélectionner la stratégie « globale » de déploiement et la méthodologie de bascule par magasin au regard du triptyque coûts/qualité/délais.**

**Favoriser l'industrialisation du déploiement en mettant un kit à disposition**

◆ **Un kit de déploiement « complet »...**

- Pilotage : planning, instances de pilotage, rôles et responsabilités, outils de pilotage (check list, tableaux de bord)

- Ressources Humaines plans de mobilisation, parcours de formation...

- Communication : supports de communication interne et externe...

- Projet commercial : brief commercial, fiches assortiments, compte d'exploitation prévisionnel...

- Matériel & Travaux : plans types, charte concept, fiche d'investissements, liste de matériel, supports d'appel d'offre...

- Logistique : kit de gestion des stocks, méthodologie de bascule des flux logistiques (vider/remplir le magasin, bascule des assortiments et des tarifs)...

Notons qu'au niveau logistique il est nécessaire de définir un kit à destination des points de vente et un kit à destination des entrepôts.

◆ **... pour sécuriser la majorité des risques pré identifiés**

- Risques consommateurs : perturbation ou fermeture de la surface de vente (travaux), perception du « nouveau concept »...

- Risques humains : charge des ressources critiques, coordination des fonctions supports, mobilisation des acteurs...

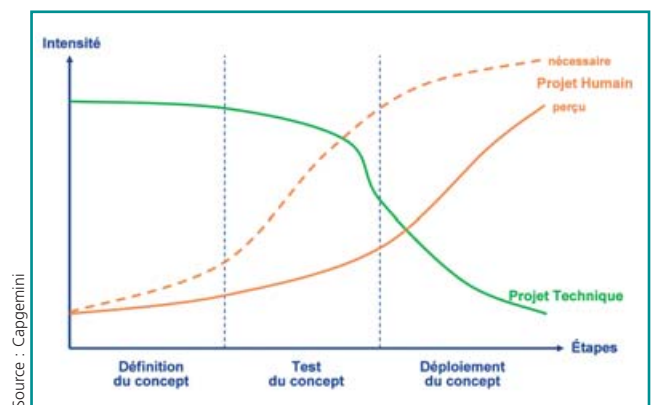
- Risques financiers : non respect des budgets d'investissements (matériel et travaux) et/ou des coûts de transforma-

tion (décote sur stocks, formation...);

- Risques processus : non respect du concept, non respect des délais.

**Le nouveau concept est aussi un projet humain**

Au-delà du projet technique, le projet humain associé au nouveau concept va au fil du temps prendre une place primordiale dans le succès ou l'échec de ce dernier. En effet le nouveau concept peut porter en lui-même des changements de culture qu'il convient



d'anticiper. Ainsi le besoin de centraliser certaines fonctions comme l'approvisionnement (rationnellement démontré) peut être antinomique avec la culture de la société transformée et ainsi perturber son équilibre politique en focalisant davantage les acteurs sur la conservation du pouvoir que sur la réussite du programme de transformation engagé.

Pour se prémunir de ces effets souvent sous estimés, plusieurs actions doivent être entreprises. Tout d'abord, une mobilisation des ressources sur l'ensemble de la chaîne, avec une appropriation de ce nouveau concept. En effet, se focaliser principalement sur les magasins au dépend des entrepôts peut être préjudiciable et conduire rapidement à une implication déséquilibrée, frein au déploiement du nouveau concept. Il faut également définir très tôt les nouvelles instances de gouvernance et s'interroger, avant le déploiement, sur leur pérennité, notamment lors de la période charnière de cohabitation des deux modèles. Dans tous les cas, il est indis-

pensable d'y adjoindre des fonctions logistiques garantes du déploiement.

## Une Supply Chain qui découle de la vision du nouveau concept

Une fois établi le nouveau concept, il faut déterminer ses composantes impactant la Supply Chain depuis les fournisseurs jusqu'aux magasins afin d'évaluer jusqu'où refondre cette dernière. Par exemple, instaurer une nouvelle organisation des flux avec un nouveau contrat de services peut être nécessaire. Pour redéfinir une Supply Chain, les composantes du nouveau concept à prendre en compte sont prioritairement : l'évolution du parc de magasins, celle de l'assortiment (nombre de références et volumes associés par familles), le poids des promotions, la part des livraisons directes magasins. Ces évolutions liées au concept commercial doivent le plus souvent être traitées dans cinq chantiers en parallèle :

### ◆ Revoir le schéma logistique

Le nouveau concept est souvent l'occasion de revisiter le schéma des flux et la politique de stockage associée avec à la clé une optimisation des coûts. Ainsi, un distributeur souhaitait développer au sein de son concept la logique de bien être via une densification de son offre sur l'hygiène et la parfumerie. Ces familles de produits se caractérisent par un assortiment large, une durée de vie courte avec des lancements fréquents et majoritairement des produits à faible rotation. Pour être leader sur ces familles, il faut donc maîtriser l'introduction des nouveaux produits, ce qui implique une gestion efficace des substitutions, un écoulement rapide des stocks obsolètes en entrepôt afin de libérer les emplacements picking pour les nouveaux produits.

Passer ces familles en flux tendu accélère donc l'introduction des nouveautés et réduit le stock en entrepôt, en particulier celui des produits à faible rotation. A contrario, pour d'autres familles de produits à faibles

rotations, moins présentes dans l'assortiment cible mais nécessaires, une solution de centralisation nationale peut être envisagée.

### ◆ Proposer une nouvelle offre de services

Bien souvent, un des enjeux du nouveau concept est la déclinaison d'une nouvelle offre de services logistiques. Concrètement, une carte d'identité par famille de produit doit être construite intégrant la taille de l'assortiment, la place de cette famille dans le projet commercial, le délai d'engagement entre la commande et la livraison des produits, la fréquence d'approvisionnement et le type de flux le plus adapté pour traiter la famille.



©Fnac Eceil & Jeux

### ◆ Réorganiser les entrepôts

La taille de l'assortiment et l'évolution des volumes de vente vont directement impacter l'organisation des entrepôts. Par exemple, une rationalisation de l'assortiment associée à une augmentation des volumes de ventes hors promotions peut conduire à une réorganisation complète des différentes zones d'un entrepôt (disparition de zones dédiée à la promotion, développement de zones d'éclatement...). Par delà, un assortiment réduit est souvent synonyme d'un

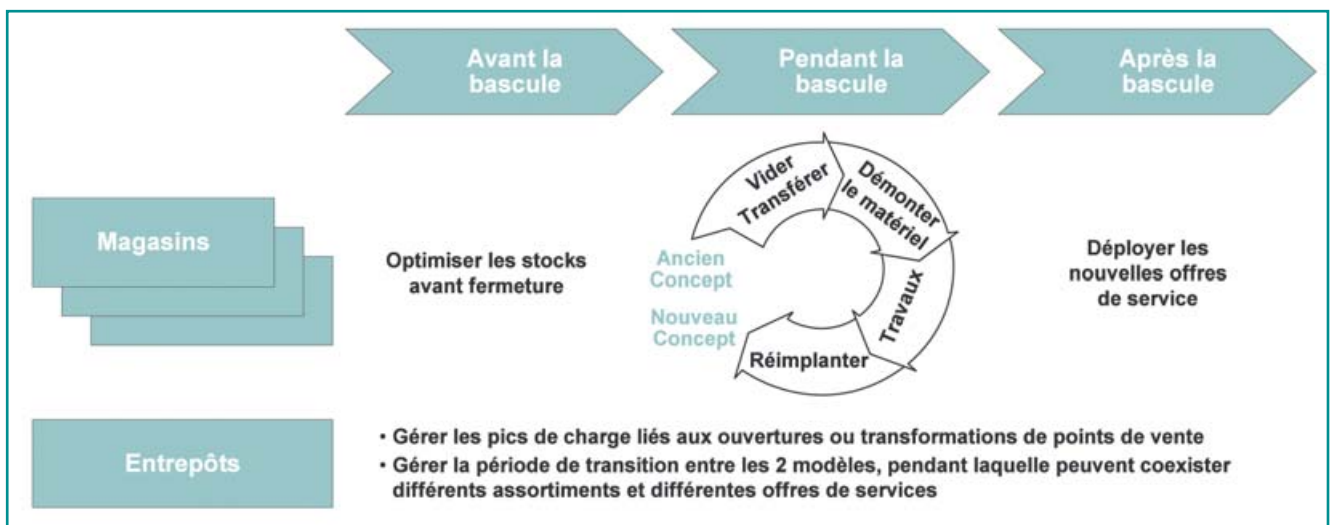
plus fort impact des ruptures, on doit donc garantir une livraison conforme à la commande des magasins avec un taux de service aval irréprochable (zéro manquant, zéro inversion) et une gestion des substitutions efficace. Enfin, la mise en cohérence du chemin de préparation de l'entrepôt avec la nouvelle implantation des produits en magasin constitue un passage obligé pour augmenter la productivité en magasin.

### ◆ Reconfigurer les magasins

Les magasins constituent bien évidemment une partie clé de la Supply Chain avec deux zones d'attention. Tout d'abord les zones de réception et de réserves, qui au-delà des caractéristiques propres à chaque magasin (accès, surface disponible...), doivent être retravaillées en fonction de la nouvelle offre de services proposée. Par exemple, la mise en place de sas élargit les horaires de livraison et par conséquent, optimise les tournées et les coûts de transport aval. Par ailleurs, un sas évite aux produits frais de passer par la chambre froide en réception. La mise en rayon constitue la deuxième zone à fort enjeu au niveau du magasin. Les leviers sont nombreux, citons à titre d'exemple le concept du Prêt à Vendre dont les bénéfices quantitatifs sont conséquents et concernent la totalité des flux de marchandises de l'entrepôt au magasin (augmentation du PCB par l'utilisation de gros conditionnements et facilitation de la mise en rayon). Au-delà, des bénéfices qualitatifs comme de meilleures mise en avant des marques et disponibilité des produits en linéaire sont également au rendez-vous.

### ◆ Intégrer les fournisseurs

L'intégration des fournisseurs dans la nouvelle Supply Chain constitue une condition sine qua non de succès du nouveau concept. Par exemple, une maîtrise accrue des DLC et une augmentation de la durée de vie du produit en linéaire nécessitera de nouveaux contrats dates avec les fournisseurs.



Source : Capgemini

## Un déploiement efficient du concept tout en limitant les coûts associés

### ◆ Limiter au maximum la décote et les pertes sur stocks en magasin

Les principaux risques pesant sur les coûts logistiques de déploiement sont liés aux stocks. En particulier lorsque le nouveau concept entraîne une évolution des assortiments, toute la difficulté est de gérer la décroissance des stocks des références en « fin de vie ». Il s'agit alors de trouver le bon équilibre entre avoir suffisamment de stocks en magasin pour limiter les impacts sur le CA avant fermeture du point de vente, et ne pas en avoir trop afin de réduire les coûts de bascule sur le nouveau concept : lors de la bascule du magasin, plus les stocks sont élevés, plus les coûts de manutention et de transport pour vider le magasin augmentent, coûts auxquels s'ajoute une hausse des risques de pertes sur stocks liés à la péremption des produits frais le cas échéant et/ou aux pertes sèches ou décote sur les références en fin de vie. Notons que si les stocks de produits en fin de vie peuvent être transférés vers d'autres magasins n'ayant pas encore basculés sur le nouveau concept au début du déploiement, au bout d'un certain temps de déploiement, cette solution revient à augmenter les difficultés de pilotage des stocks « fin de vie » des magasins destinataires et doit donc être stoppée. De plus, l'opportunité

de transférer ces stocks doit être étudiée dans un business case mettant en balance les bénéfices à retirer de leurs ventes et l'ensemble des coûts de transfert, y compris la perturbation et les risques liés à la réception de stocks « en vrac » sur les magasins destinataires (exemple du transfert des stocks de la surface de vente dans la grande distribution, qui peuvent être transférés en « vrac » alors que les produits sont habituellement réceptionnés par palettes et/ou colis complets...).

Les stocks avant fermeture doivent donc être pilotés avec encore plus de finesse qu'à l'accoutumée. Ce pilotage doit faire l'objet d'une méthodologie pré définie et être outillé dans la



cadre du kit de bascule logistique d'un magasin. Des opérations commerciales spécifiques peuvent notamment être programmées de manière à réduire le stock avant fermeture : tant que les coûts de décote liés à ces promotions sont inférieurs aux coûts de transfert des stocks, cette solution est à privilégier.

### ◆ Industrialiser la logistique de bascule des magasins

En dehors des coûts de stockage, il convient d'industrialiser la logistique de bascule des magasins en termes de flux de marchandises, pour réduire la durée de fermeture des points de vente. Pour ce faire, de nombreuses pistes peuvent être étudiées :

- Organiser les transferts de stocks résiduels avec des équipes mixtes entre magasins d'origine et destinataire afin de limiter les risques d'inventaires contradictoires ;
- Planifier au maximum la décroissance des stocks pour anticiper au mieux le dimensionnement des équipes de manutention et du transport nécessaires aux transferts des stocks ;
- Préparer des kits de réimplantation des stocks en fonction des assortiments liés aux différentes typologies de magasins ;
- Cadencer au mieux les livraisons de réimplantation pour éviter d'engorger le point de vente tout en limitant les temps morts ;
- Ne pas mélanger sur une palette des

produits destinés à différents meubles ou gondoles ;

- Préparer des plans photos pour faciliter l'implantation des nouveaux produits ;

- Définir des procédures spécifiques de traitement des manquants ou autres erreurs de livraison ...

◆ **Optimiser la bascule logistique des entrepôts**

Sur les entrepôts, les principales difficultés liées au déploiement d'un nouveau concept consistent à :

- Gérer la période de transition entre les deux modèles, pendant laquelle peuvent coexister différents assortiments, différentes offres de services...

- Gérer les pics de charge liés aux ouvertures ou transformations de points de vente...

Ainsi, l'analyse des principaux postes d'un entrepôt permet de dégager les axes d'optimisation suivants :

***Sur les approvisionnements***

- Maintenir du stock pour les références de l'ancien concept tout en évitant d'avoir un stock résiduel trop important après le déploiement ;

- Gérer l'augmentation progressive de volume sur les références du nouveau concept ;

- Garantir un prix d'achat optimal, via les barèmes quantitatifs, sur les anciennes références (en décroissance progressive) comme sur les nouvelles (en augmentation progressive) ;

***Sur l'organisation physique de l'entrepôt :***

- Gestion parallèle de deux assortiments tout au long du déploiement ;

- Besoin potentiel de surfaces temporaires dédiées au déploiement ;

***Sur la préparation et le transport : pics de charge liés aux bascules de points de vente.***

Par ailleurs, la mise en place d'un nouveau concept est souvent l'occa-

sion rêvée de revoir l'offre de services par typologie de magasin (quantités minimums de commande, fréquence et jour de livraison par familles de produits...) afin d'améliorer le niveau de service rendu non seulement aux points de vente mais surtout d'améliorer in fine le service proposé aux clients. ◆



**Stéphane Ghioldi**, au sein de Capgemini Consulting, expert dans la transformation de la Supply Chain.



**Vincent VICART**, Manager au sein de Capgemini Consulting, expert dans la transformation de la Supply Chain.