

Dynamique des organisations

Et si les enseignes les plus performantes étaient tout simplement les mieux organisées ?

Notre travail quotidien avec des enseignes de secteurs et de dimensions variés nous conduit à un diagnostic sévère : les organisations des distributeurs français sont globalement peu efficaces. Trop de lourdeur et de complexité, pas assez d'énergie et de réactivité...

Comment entretenir la dynamique humaine lorsque la croissance ralentit ? Comment lutter contre la lourdeur et le cloisonnement des sièges ? Comment s'assurer que les politiques prennent vraiment en compte les réalités des magasins et sont correctement déployées dans les réseaux ?

Ce troisième numéro de Point de vue aborde le volet "interne" de la reconquête : pour redevenir la meilleure du monde, la distribution française doit aussi rénover son modèle organisationnel.

Les succès de Système U, Décathlon ou Tesco tiennent moins à l'originalité de leur stratégie marketing qu'à l'efficacité de leur organisation : ils parviennent à concilier la puissance (taille, politiques claires, back-office efficient) et la dynamique (équipes motivées, adaptation locale, proximité centrale / magasins). Dans les années 90, les distributeurs français ont cru que la centralisation et les systèmes d'information leur permettraient de

répondre au double défi de leur taille et de leur complexité croissantes. On connaît le résultat : appliqués sans discernement, le tout centralisé et le culte du process inspirés des modèles anglo-saxons ont conduit à une baisse de motivation des équipes magasin et à une moindre efficacité des sièges. La plupart des enseignes sont confrontées aux mêmes maux : **Technocratisation** : les politiques sont définies par des gens intelligents, mais coupés de la

vie réelle, celle des clients et des magasins.

Déperdition : les politiques sont mal appliquées dans les réseaux, par manque de conviction ou d'opérationnalité.

Cloisonnement : la coopération entre services du siège est insuffisante, voire remplacée par des rivalités destructrices.

Démotivation : l'organisation consomme de l'énergie au lieu d'en produire. En magasin, les sourires sont bien trop rares.

Le tout conduisant à des coûts trop élevés du fait de l'empilement des structures et des coûts de complexité, alors même que l'instabilité de l'environnement et une concurrence plus dure rendent insupportables ces lourdeurs et ce gaspillage de ressources.

Comment refonder le modèle organisationnel des distributeurs français ?

Inutile de rêver à la simplicité d'antan : les entreprises sont plus grandes, les métiers plus spécialisés. L'enjeu n'est pas de simplifier les organisations, mais de retrouver dynamique et efficacité dans des entreprises naturellement complexes.

De même, il est vain d'opposer "dynamique humaine" et "organisation", d'espérer retrouver l'énergie simplement en réduisant

le degré de formalisation et de contrôle. La motivation ne peut plus reposer sur l'autonomie. Elle doit résulter d'une organisation qui offre aux équipes le cadre, le sens et les moyens d'une pratique motivante de leur métier.

Si chaque entreprise est différente, les problèmes tendent à se ressembler. Voici quelques pistes et méthodes que nous aidons nos clients à mettre en œuvre.

1/ Standardiser et décentraliser l'entreprise

La majorité des enseignes sont à la fois trop centralisées (trop de décisions prises au centre plutôt qu'en magasin) et trop peu standardisées (politiques pas assez claires, contrôle insuffisant).

Centraliser, c'est décider à distance : le magasin doit en permanence demander l'autorisation avant d'agir. Standardiser sans centraliser, c'est donc définir ce qu'on veut faire, mais laisser le magasin prendre les décisions. Si la formulation semble a priori paradoxale, des enseignes comme Décathlon montrent que c'est possible, en laissant aux magasins des zones de décision clairement identifiées, dans le cadre de politiques extrêmement claires.

Les nombreuses enseignes qui depuis 2 ans redonnent du pouvoir aux magasins doivent dans le même temps veiller à renforcer

la clarté de leurs politiques. Décentraliser, cela n'est pas laisser les magasins dans le flou ! Plus une politique est claire, moins il est risqué de laisser une part de décision en magasin.

Le bon niveau de standardisation varie selon les sujets : il peut être total sur les MdD, et plus limité sur les prix, par exemple. Chaque entreprise doit ainsi définir son "orgue de standardisation", en distinguant plusieurs niveaux : la standardisation des pratiques (ex. la même gamme partout), la standardisation des méthodes (ex. des prix fixés localement, mais sur la base de règles et de méthodes communes) et l'initiative locale orientée (décision

locale sur base d'outils favorisant la pertinence et la convergence des décisions).

Et chez vous ?

Le "qui décide de quoi" est-il clair ?

Ménagez-vous des espaces de responsabilisation suffisants aux magasins ?

Ces zones de liberté

sont-elles clairement balisées et contrôlées ?

2/ Écouter les magasins

Qu'il faille prendre en compte la vie réelle des magasins dans la définition des politiques, c'est une évidence qu'aucun siège ne conteste. Quant à le faire effectivement...

Pour un cadre de la centrale, même issu du magasin, s'astreindre à une véritable écoute est chronophage et souvent ingrat. On ne peut compter sur la seule bonne volonté. L'organisation doit faire de l'écoute un comportement durable :

- Processus structuré de remontée de l'information, qui ne peut être abandonné au bon vouloir des régions.
- Calendrier de rencontres siège/magasins destinées à l'écoute plus qu'à la vente, qui rythme et structure la vie de l'entreprise.
- Outils d'information sur le réseau (ex : typologie géomarketing du parc, connaissance des mètres linéaires par famille et par magasin, etc.).
- Réactivation, sans naïveté mais sans cynisme, des files et autres structures d'échange réseau/sièges, etc.

Et vous ?

*Que faites-vous pour aider et obliger votre centrale à écouter les magasins et à les prendre pleinement en compte dans la définition des politiques ?
Au-delà des exhortations, quels outils et process avez-vous mis en place pour cela ?*

3/ Vendre les politiques au réseau et contrôler l'adhésion

Une politique mal appliquée est soit idiote, soit mal vendue. De fait, peu d'enseignes ont de véritables politiques de vente des politiques en interne. On présente les politiques, on informe les magasins... mais combien de cadres de la centrale estiment que convaincre les magasins fait partie intégrante de leur rôle ? Qu'ils sont responsables de la mise en œuvre effective des politiques qu'ils définissent ?

Un magasin convaincu vaut deux magasins disciplinés. Et pour convaincre, il faut donner du sens. Expliquer le pourquoi des politiques, et pas seulement leur comment. Rendre les gens intelligents et heureux d'appliquer une politique dont ils ont compris la pertinence. Il faut ensuite contrôler l'adhésion aux politiques et leur degré de mise en œuvre effectif. Beaucoup d'enseignes ne savent tout simplement pas ce qui est compris et appliqué en magasin. L'une des qualités d'un bon dirigeant est de rester conscient des limites de son pouvoir : ce que vous avez décidé ne devient pas réel du simple fait de votre décision. S'assurer qu'une politique est comprise et appliquée fait partie du job. C'est juste sa composante la moins noble et la plus fatigante...

Et vous ?

*Vos équipes en centrale se sentent-elles responsables de la mise en œuvre effective des politiques ?
Chaque politique présentée au réseau est-elle argumentée sous une forme simple mais qui lui donne du sens ?
Avez-vous mis en place les "feed-back" qui vous permettent d'identifier ce qui, dans vos politiques, n'est pas compris et doit être réargumenté ou changé ?*

4/ Contrôler la qualité de prestation centrale / magasin

Renforcer la dynamique ne signifie pas réduire le contrôle. La responsabilisation, ce n'est pas le droit à l'indiscipline (en tous cas pas trop...) et à la médiocrité (assurément pas du tout !). La mesure de la qualité des prestations magasin / client est assez répandue. Le suivi de la qualité de service (visite mystère), des taux de service (taux de rupture, etc.) ou de la qualité-sécurité des produits feront demain partie des basiques du management des réseaux.

En revanche, peu d'enseignes mesurent la qualité de service délivrée par leur siège aux

magasins. On demande à une hôtesse d'accueil en magasin de répondre avant trois sonneries et de "sourire au téléphone", a-t-on la même exigence pour les appels en provenance des magasins?

Est-il aisé pour le magasin de trouver le bon interlocuteur au siège? Les taux d'erreurs dans les catalogues ou les cadenciers sont-ils mesurés?

Les procédés efficaces ne manquent pas (Baromètres qualité interne, numéro vert pour recenser les dysfonctionnements comme chez B&Q, etc.), seul manque peut-être le courage de savoir...

Et vous ?

Disposez-vous des outils de suivi de la qualité de prestation réelle à tous les niveaux clés ?

Ce que vous ne mesurez pas, comment pouvez-vous le contrôler ?

Et ce que vous ne contrôlez pas, comment pouvez-vous le déléguer ?

5/ Favoriser la coopération entre services au siège

Même lorsque les cadres de la centrale ne sont pas engagés dans un combat pour le prochain organigramme, le cloisonnement entre services est une tendance naturelle : le besoin d'experts pour diriger des fonctions complexes et la volonté de délimiter les responsabilités conduisent aux barbelés et aux miradors derrière lesquels chacun protège son territoire.

Certains process cristallisent ces tensions, tels le plan publi-promo, le merchandising ou la politique de stocks. Combien, au fil de nos missions, avons-nous vu de gammes trop profondes pour entrer dans les linéaires, d'opérations publi-promotionnelles impossibles à relayer en magasin, ou de politiques de stocks incompatibles avec les principes merchandising...

La lutte contre le cloisonnement inclut bien entendu la propension des équipes à "coopérer". Mais l'erreur serait de penser que la coopération n'est qu'un état d'esprit qui se manage : c'est tout autant le résultat d'une organisation qui favorise et instaure la coopération. Comme le reste, elle se construit par les méthodes, les indicateurs, le partage des risques et des intérêts, voire une part de co-responsabilité : c'est l'organisation qui instaure la coopération, pas la nature humaine.

Et vous ?

Faites-vous confiance à la nature humaine, ou avez-vous mis en place les conditions de la coopération entre services ?

Qui s'assure de la cohérence des politiques définies au siège... à part le magasin, qui constate leur incohérence une fois qu'il est trop tard ?

Si les principes et les méthodes évoqués ci-dessus permettront dans un second temps de gagner en dynamique et en productivité, leur mise en pratique pose dans un premier temps un problème de ressources : demander aux cadres de la centrale de consacrer plus de temps à écouter les magasins, à vendre les politiques et à coopérer avec les autres services pose un évident problème d'emploi du temps.

La gestion des priorités devient alors cruciale. Petit jeu cruel : comparez l'importance pour l'entreprise des différentes missions d'un cadre (ex. pour un chef de produit : rencontrer les fournisseurs, analyser les données de marché et de vente, répondre aux questions des magasins, etc.) avec la répartition effective de son temps. Dans toutes les centrales où nous avons conduit ce type d'analyse, les

résultats ont révélé des écarts spectaculaires et fourni des pistes d'action précieuses.

Alors, refonder la dynamique humaine et l'efficacité de l'entreprise? Définir une organisation et des process qui créent de l'énergie humaine au lieu de l'affaiblir? À Dia-Mart, nous pensons que c'est possible. Système U, Décathlon ou Tesco sont là pour le prouver.

Conseils de commerçants

Dia-Mart

Dia-Mart est une société de conseil en marketing et stratégie, spécialiste de la distribution. Depuis 15 ans, nous accompagnons les entreprises de distribution et de services en réseau. Notre mission est d'inventer avec elles le métier qu'elles pratiqueront demain. Tous les consultants de Dia-Mart ont réalisé l'intégralité de leur carrière pour et dans la distribution. Nous nous sentons finalement beaucoup plus commerçants que consultants...

Points de vue est disponible au format PDF sur www.dia-mart.fr

Pour prolonger la réflexion, n'hésitez pas à contacter Cédric Ducrocq : cducrocq@dia-mart.fr ou Georges Duarte : gduarte@dia-mart.fr

Nous serons heureux d'échanger avec vous sur les voies de redynamisation des organisations les plus adaptées à votre entreprise.