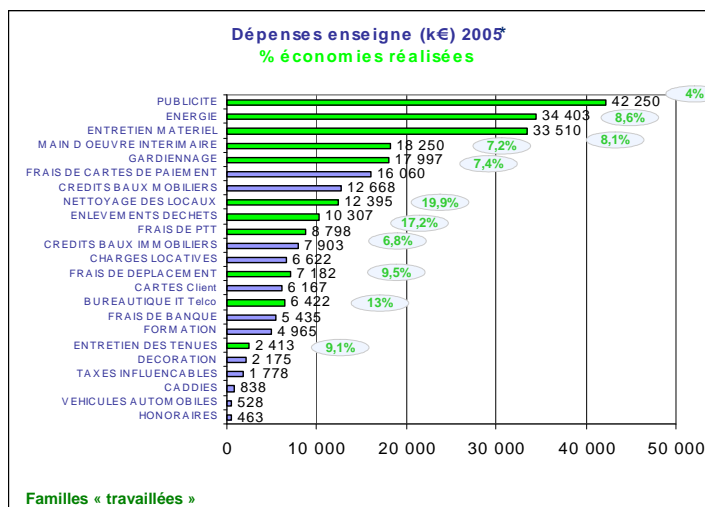


Réduire les frais de fonctionnement : comment inscrire le changement dans l'ADN des équipes en magasin

Les dépenses de frais de fonctionnement pèsent de 6 à 15 % du CA des entreprises du secteur de la distribution (hors masse salariale), et restent un levier important de productivité. En effet, on observe que la moitié d'entre elles sont accessibles et peuvent être optimisées, les gains atteignant, **selon nos benchmarks adaptés à chaque type de réseau de distribution**, jusqu'à 1% du CA de l'entreprise, soit 20% de l'assiette des coûts.

Exemple Grande Distribution		Exemple Chaîne distribution textile	
Nature dépense	%	Nature dépense	%
Taxes	19%	Publicité	12,2%
Entretien matériel et tenues, Nettoyage, Déchets	17%	Frais Bancaires	4,6%
Publicité	12%	Energie	4,9%
Energie	11%	Loyers/ Charges locatives	49,1%
Loyers	10%	Entretien matériel, Nettoyage, déchets	8,1%
MO Intérimaire, Honoraires (hors SI)	10%	MO Intérimaire, Honoraires (Hors SI)	3,9%
Charges locatives, loyers Immobiliers, Crédits Immobiliers	7%	Surveillance , gardiennage	0,4%
Surveillance, gardiennage	6%	Assurances	1,6%
Décoration, balisage, sacs de caisse	3%	PTT	2,2%
Assurances	2%	Emballages	2,7%
PTT	2%	Fournitures de bureau	0,6%
Divers	2%	Location matériel et leasings	6,2%
Fournitures de bureau	1%	Petit outillage , cintres	3,1%
TOTAL	100%	Divers	0,3%
Total accessible	62%	Total	198%
Dépenses « optimisables »	En % du CA 6 %	Total accessible	44,3%
		Dépenses « optimisables »	En % du CA 13,5 %

Quel que soit le niveau de maturité des entreprises, il existe des leviers pour réaliser des gains significatifs. L'exemple ci-contre montre les économies réalisées chez un grand distributeur alimentaire, qui lui ont permis **d'améliorer sa marge globale de 0,3%**.



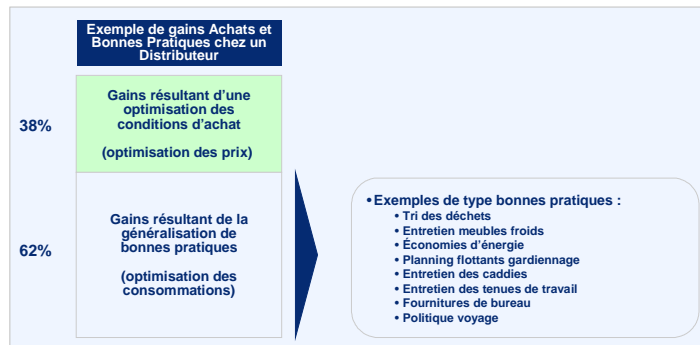
- CA 5Mds€
- Assiette Frais généraux : 260 M€
- Assiette travaillée : 187 M€
- Economies sécurisées : 16,9 M€



* Tous les chiffres sont basés sur un distributeurs CA 5 mds€

On distingue les leviers « Achats » qui optimisent le prix et les leviers « Bonnes Pratiques » qui optimisent le niveau de consommation.

En fonction de l'entreprise, les gains résulteront soit d'une optimisation des conditions d'achat (renégociation des contrats en cours), soit de la généralisation de bonnes pratiques.



Les entreprises les plus performantes continuent à travailler leurs programmes de réduction de coûts, à la fois en termes d'achats et de pratiques.

On observe 3 grands stades d'évolution que nous qualifierons de « faire bien », « faire mieux » et « faire autrement » : plus la maturité est forte, plus le levier « pratiques » prend de l'importance.

Travailler les bonnes pratiques c'est mettre l'organisation sous tension

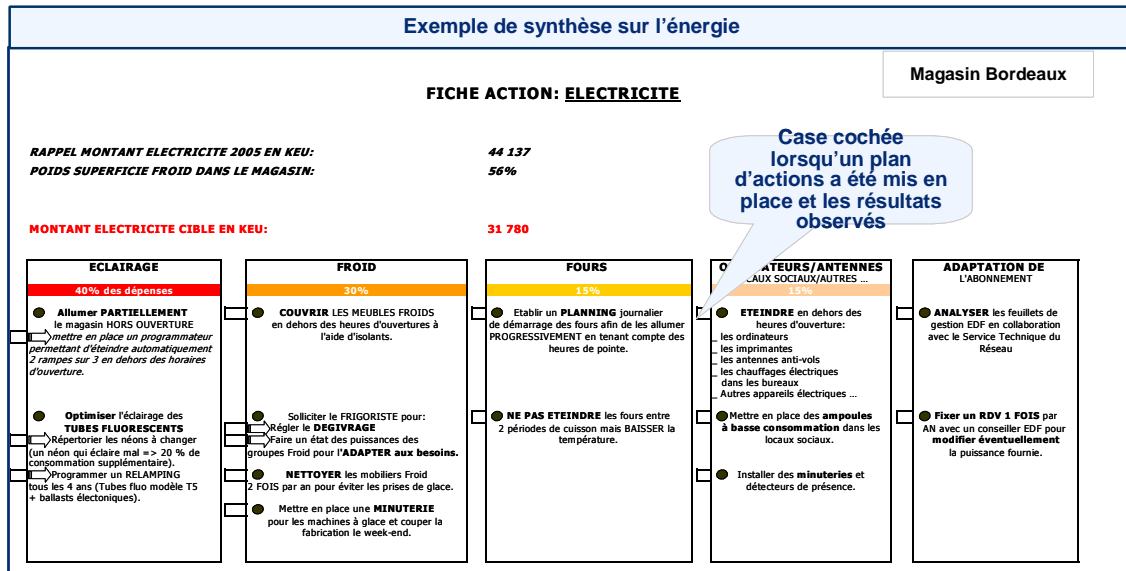
Choisir les bonnes pratiques de consommation

Pour réaliser les économies durablement dans les magasins, les bonnes pratiques doivent être crédibles, avoir un contenu complet et pertinent, et être facilement déployables dans les magasins.

Quelques exemples :

- Ne pas démarrer tous les appareils électriques au même moment le matin en évitant les effets de pic pour réduire la facture EDF
- Organiser le planning flottant au sein de l'équipe pour limiter le recours aux sous-traitants de gardiennage
- Organiser le tri des déchets

Exemple de fiche de synthèse des fiches de bonnes pratiques affichée en magasin pour faciliter sa mise en place



Mettre l'organisation sous tension autour de ces bonnes pratiques

- **Impliquer les différents niveaux de l'organisation dans la mise en œuvre du plan d'actions**
 - ✓ Faire porter les actions par les directeurs de magasins (logique de file)
 - ✓ Décentraliser l'animation et le déploiement dans les régions
 - ✓ Avoir une coordination des actions par la cellule centrale
 - ✓ Mettre le processus de bascule des contrats sous contrôle très amont
 - Bloquer les renouvellements de contrats dès le lancement de l'action
 - Dénoncer tous les contrats en cours dès le lancement du projet
 - ✓ Définir le planning de déploiement des actions par magasin avec les régions et faire piloter ce planning par chacun des niveaux hiérarchiques

Exemple d'outil de suivi du déploiement d'un nouveau contrat de nettoyage

Région	Magasin	Fournisseur actuel	Fournisseur retenu	Date d'échéance des contrats en cours	Contrat dénoncé	Nouveau contrat déployé (O/N)
Nord	Lyon	NPS	PENAUILLE	01/01/2006	oui	oui
Nord	Marseille	NPS	PENAUILLE	01/01/2006	oui	oui
Nord	Bordeaux	CRP	PENAUILLE	01/02/2006	oui	oui
Nord	Nantes	NPS	TFN	01/03/2006	oui	oui
Nord	Lille	NPS	La cigogne	01/07/2006	oui	oui
Nord	Paris	ISS	PENAUILLE	01/09/2006	oui	oui
Nord	Lens	ISS	PENAUILLE	01/10/2006	oui	non

- **Mettre en parallèle du pilotage financier, un pilotage des plans d'actions par les différents niveaux du management**
 - ✓ Pilotage du déploiement des actions par les responsables de région dans leurs magasins
 - ✓ Pilotage des budgets par les contrôleurs de gestions régionaux
 - ✓ Suivi des plans d'actions et des gains 2 fois par an par le Comité de direction
 - ✓ Mise en place d'un Comité technique
 - ✓ Inscription des économies dans les budgets des magasins
 - ✓ Implication de l'audit dans la mise en oeuvre des bonnes pratiques
 - ✓ Pilotage par les contrôleurs de gestion réseau
 - ✓ Business case (assiette, gains, investissements, planning) clairement établi pour chaque action

- Mettre en œuvre un plan de mobilisation visant l'ensemble des employés et communiquer fortement auprès des magasins. Quelques exemples :

Exemple d'outil de suivi du déploiement des bonnes pratiques

	Réseau	Total éligibles	T1	T1 réel	T2 Prévisionnel	T3 Prévisionnel
Électricité	ouest	90	35	30	35	20
	sud	100	30	30	35	35
	est	130	45	42	45	40
	nord	60	20	20	20	20
Entretien des tenues	ouest	48	48	48		
	sud	79	50	40	20	9
	est	130	90	80	30	10
	nord	60	30	30	30	
Entretien du matériel	ouest	90	50	50	20	20
	sud	90	30	35	30	30
	est	125	50	52	50	25
	nord	90	30	32	30	30

- ✓ Kits d'animation pour le Directeur de magasin et ses équipes
 - ✓ Formation aux bonnes pratiques pour tous les nouveaux Directeurs de magasins
 - ✓ Récompense pour les meilleurs magasins, journal interne, affichage dans tous les magasins
 - ✓ Séminaire de direction avec les chefs de projet
 - ✓ Emulation entre les magasins (classement, mise en avant, ou simple communication)
- ✓ Implication des rayons écoles dans leur conception
 - ✓ Le porteur de la bonne pratique assure son « après-vente » bien après la mise en œuvre initiale

Pour conclure, nos expériences nous ont montré que les thèmes abordés au sujet des frais de fonctionnement ouvrent une réflexion en amont sur les **politiques d'investissement** : comment intégrer une vision frais de fonctionnement/maintenance/entretien lors de la création ou du remodelling de magasins.