

MAXIMISER LA DISPONIBILITÉ DES PRODUITS DANS LES MAGASINS

METTRE LES RUPTURES SOUS CONTRÔLE



INTRODUCTION

Tout distributeur veut que tous les produits soient bien présents dans ses rayons. Mais réduire le taux de manquants requiert le plus souvent une augmentation du nombre d'heures travaillées et des stocks dans les magasins. Notre expérience a démontré que des gains de disponibilité importants peuvent être obtenus à un coût bien moindre en améliorant la façon dont la disponibilité en rayon est mesurée et gérée.

Faire en sorte que les produits soient à tout moment disponibles en rayon est essentiel pour tout distributeur mais, comme le reconnaissent nombre de dirigeants, demeure encore aujourd'hui un challenge.

Sur le terrain, il n'est pas rare de voir un hypermarché ou un supermarché perdre plusieurs pourcents de son chiffre d'affaires potentiel du fait de ruptures en rayons. Ce manque de disponibilité des produits ne fait pas que pénaliser le chiffre d'affaire immédiat. Il frustre également les consommateurs. Ceci réduit leur fidélité à l'enseigne et celle-ci est pénalisée dans la durée.

Si la disponibilité produit est insuffisante, c'est souvent parce qu'elle est mal comprise. Elle résulte d'un enchaînement d'actions : les acheteurs ou les équipes magasins doivent effectuer correctement les prévisions et les commandes, les fournisseurs doivent livrer les bonnes quantités au bon moment, la logistique doit s'assurer que la marchandise parvient bien jusqu'aux magasins et les équipes de ces derniers doivent mettre les produits en rayons. Cet enchaînement complexe implique de nombreuses fonctions de l'entreprise. Lorsqu'une rupture survient, il est souvent difficile d'en déterminer la cause ou le responsable et il est donc difficile d'y remédier.

Dans ce document, nous calculons le coût réel des ruptures pour les enseignes et proposons une méthode pour améliorer la disponibilité en rayon qui intègre une meilleure compréhension des causes des ruptures. Cette approche est nourrie de l'expérience que nous avons accumulée durant la décennie écoulée avec différents distributeurs.

POURQUOI LA DISPONIBILITÉ EN RAYON EST CRUCIALE

Quand ils ne trouvent pas le produit qu'ils recherchent en magasin, les consommateurs réagissent de différentes manières. L'illustration 1 ci-dessous montre les résultats d'une enquête que nous avons menée sur ce sujet.

Lorsqu'un produit est manquant, la moitié des clients achète un autre produit. Quelques-uns reportent leur achat à un prochain passage. Mais surtout, un tiers des clients se passe du produit et 12 % vont l'acheter chez un autre commerçant.

Les effets indirects multiplient le coût de cette absence de certains produits : s'il est vrai qu'un client va rarement transférer ses courses dans un autre magasin parce qu'un seul produit manque à l'appel, lorsque ce changement s'opère, la perte du panier représente un montant vingt à trente fois supérieur à la non vente d'un seul produit.

Encore plus coûteux – même si moins fréquents – sont les cas où l'absence du produit en rayon constitue « la goutte d'eau qui fait déborder le vase » aux yeux du client et celui-ci change durablement de magasin. Un tel comportement peut être difficile à identifier, mais ses conséquences sont radicales.

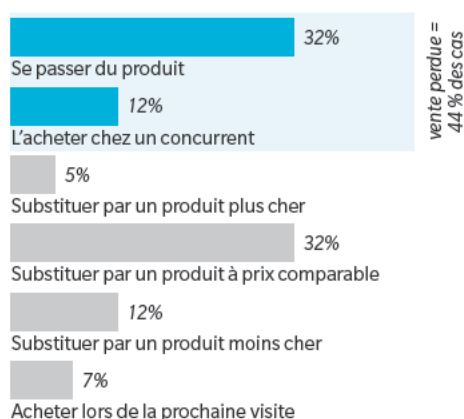
Dans les secteurs du commerce spécialisé où les clients viennent en magasin acheter un produit bien spécifique, un problème de disponibilité peut entraîner un changement d'enseigne définitif, le consommateur éliminant le magasin de sa « liste » de choix possibles pour des achats ultérieurs.

En alimentaire, où la fréquence de visite est élevée, il est utile de noter que même si un seul client sur cinq mille incommodés par une rupture en rayon est définitivement perdu, le coût de cette perte de clientèle vient doubler celui de la perte de vente sur le produit manquant.

Dans ce contexte, on notera qu'environ un tiers des clients ayant fait l'expérience d'une rupture en rayon cite cette rupture comme l'élément qui les mécontente le plus dans le magasin. Si l'on élargit aux personnes « légèrement contrariées » par le phénomène, on arrive à une proportion de deux tiers. Plus inquiétant, beaucoup de ces clients parlent également des ruptures qu'ils ont pu observer lors de leurs précédentes visites.

ILLUSTRATION 1 : LA RÉACTION DES CONSOMMATEURS FACE À UN PRODUIT MANQUANT EN RAYON

% DE RÉPONSES



Dans la distribution alimentaire, on estime généralement que 94 à 97 % des produits (ou, plus exactement, les produits totalisant 94 à 97 % du chiffre d'affaires) sont disponibles à un moment donné dans les rayons d'un magasin. En combinant ces chiffres avec les réactions des consommateurs décrites plus haut et leur fréquence, on arrive à une perte de chiffre d'affaires totale due aux ruptures supérieure à 5 %, une fois pris en compte les effets à long terme de l'insatisfaction des consommateurs sur les ventes.

Parvenir à une meilleure disponibilité en rayons est donc clairement un objectif qui en vaut la peine. L'écart entre les meilleurs et les moins bons est important dans ce domaine. De nombreuses enseignes ont une marge de progression conséquente.

*Une disponibilité médiocre
peut entraîner 5 % de
chiffre d'affaires en moins*

AVOIR UNE VISION PRÉCISE SUR LES RUPTURES

Corriger les problèmes de disponibilité en rayon commence par une meilleure compréhension de leurs causes réelles. Aussi étonnant que cela puisse paraître, peu de distributeurs peuvent dire précisément où, quand et pourquoi les ruptures surviennent. Les flux de marchandises expédiées par les fournisseurs ou les plateformes logistiques aux magasins peuvent être « tracés » de manière systématique, mais ce qui importe c'est la disponibilité effective du produit en rayon, pas sa présence par exemple dans une réserve.

Les méthodes utilisées pour suivre la disponibilité en rayon sont le plus souvent peu élaborées. Une technique classique consiste à vérifier manuellement en rayon, quotidiennement ou hebdomadairement et à heure fixe, la quantité de certains articles clés. Ces informations sont parfois complétées par des données issues du système d'inventaire en temps réel. Les enseignes qui effectuent en magasin le picking destiné aux livraisons à domicile et au drive peuvent produire ces données à un coût inférieur. D'autres informations peuvent également être données par les fournisseurs, mais elles ne donnent qu'une vision incomplète et peuvent être sujettes à des biais.

Ces techniques ont plusieurs défauts majeurs qui conduisent presque toujours les enseignes à sous-estimer le nombre réel de produits manquant en rayon. Premièrement, elles ne mesurent pas la disponibilité de tous les articles mais seulement de ceux dont les volumes justifient le coût élevé de vérifications manuelles. Deuxièmement, elles passent à côté d'une part significative des ruptures puisque les relevés s'effectuent de manière périodique. Si un produit est indisponible entre deux sondages, l'entreprise ne le voit pas – seul le consommateur s'en aperçoit ! Troisièmement, ces méthodes ne donnent pas d'indication fiable sur le laps de temps pendant lequel le produit est manquant, rendant impossible toute quantification un tant soit peu précise des ventes perdues.

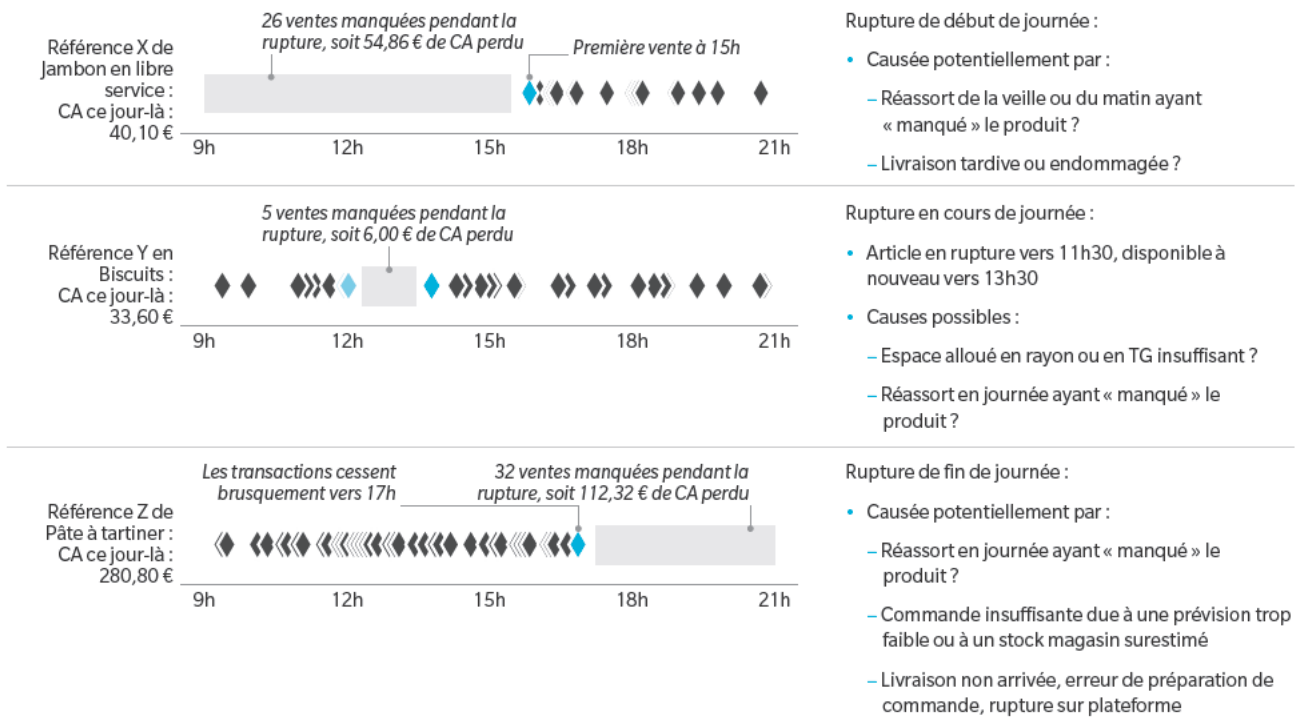
Toutes ces informations sont de première importance, car il existe une corrélation forte entre la cause d'une rupture et l'heure où elle survient, sa durée et les produits concernés. Voilà pourquoi il est essentiel de suivre la disponibilité dans le détail et de manière continue, sans se contenter d'instantanés occasionnels.

Une façon plus efficace que la précédente de repérer les ruptures est de s'appuyer sur l'analyse des données de ventes.

Les ruptures sont plus fréquentes que la plupart des distributeurs ne l'imaginent

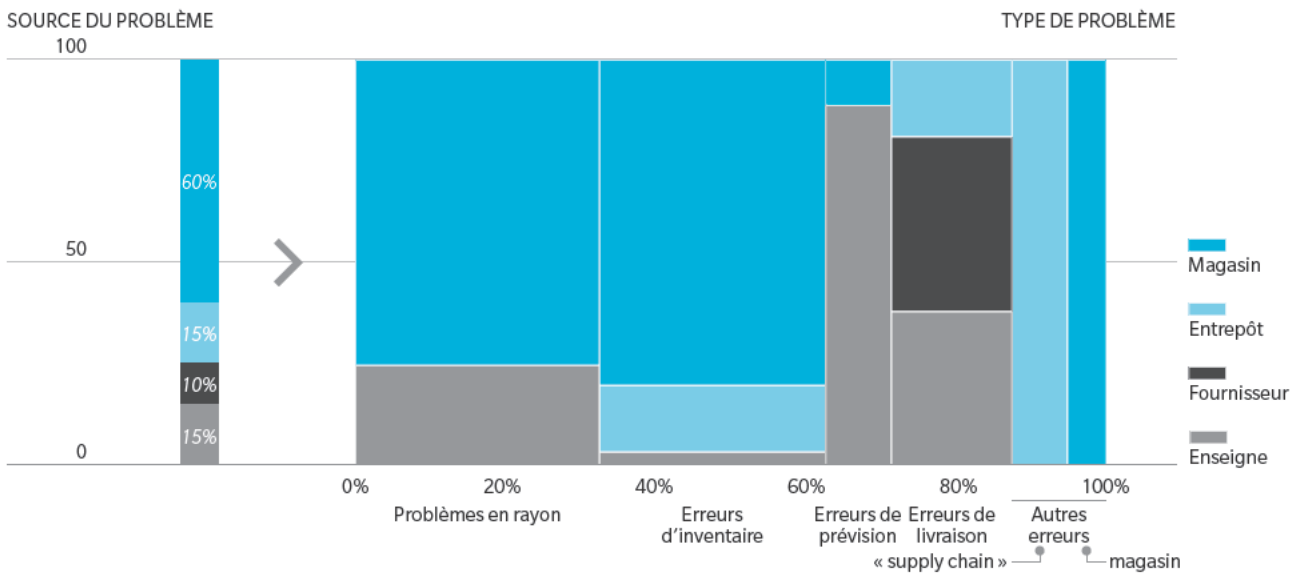
L'illustration 2 ci-dessous montre de façon simplifiée les résultats d'une technique développée par Oliver Wyman, le Suivi Statistique de la Disponibilité (Statistical Availability Monitoring). Lorsqu'un article enregistre des ventes nulles pendant un certain laps de temps, cela signifie soit qu'il est en rupture de stock soit, plus simplement, que ses rotations sont faibles. En appliquant des algorithmes statistiques à l'historique des ventes de chaque article, on peut prédire laquelle de ces deux hypothèses est la plus probable et, de cette manière, mettre en lumière les cas où un problème de disponibilité est fortement soupçonné. Les résultats à la référence peuvent alors être utilisés pour identifier les ruptures dans le temps, la durée nécessaire pour produire l'alerte variant d'un secteur à un autre : on parle de minutes dans l'alimentaire, d'heures dans la plupart des commerces et rayons non alimentaires.

ILLUSTRATION 2 : SUIVI STATISTIQUE DE LA DISPONIBILITÉ (SSD – SAM)



Armé d'une vision précise de l'heure à laquelle la rupture survient et de la référence concernée, le distributeur peut en déduire les causes : chaque problème a sa « signature » propre en termes de rupture. L'illustration 3 détaille, pour une enseigne alimentaire servant ici d'exemple, des causes possibles de ruptures avec leurs poids respectifs. Ce qui surprend souvent, c'est que plus de la moitié des problèmes trouvent leur origine au sein du magasin lui-même, et non du fournisseur ou de la logistique. Notre expérience tend à prouver que ce schéma est le plus répandu même si, dans beaucoup de cas, les enseignes peinent à le reconnaître.

ILLUSTRATION 3 : QU'EST-CE QUI CAUSE LES ABSENCES DE PRODUITS DANS LES RAYONS ?



COMMENT AMÉLIORER LA DISPONIBILITÉ

Différents problèmes de disponibilité en rayon appellent des remèdes différents. Chacun de ceux-ci peut avoir des coûts associés spécifiques, ce qui fait que l'impact financier d'une amélioration de la disponibilité dépend donc de comment elle a été obtenue. Le premier pas est d'établir le schéma exhaustif des causes de ruptures. Sans ceci, on ne peut améliorer la disponibilité et améliorer ses résultats. Clairement, il existe de multiples autres actions à réaliser et obstacles à dépasser pour améliorer la disponibilité en rayon. Leur description détaillée dépasse le cadre de ce document mais, dans la partie qui suit, nous ferons quelques remarques qui touchent à l'organisation.

Beaucoup de distributeurs ont une philosophie relativement simple en matière de disponibilité des produits en rayon : pour l'améliorer, ils choisissent d'en faire « le problème des magasins » en imposant de nouveaux objectifs et de nouveaux mécanismes incitatifs pour pousser les équipes à réduire les manquants. Cette méthode peut produire quelques améliorations de faible envergure, mais ne permet pas de résoudre les problèmes de disponibilité trouvant leur origine à l'extérieur du magasin. De plus, l'effet bénéfique sur les ventes d'une disponibilité accrue doit être mis en balance avec le coût du travail additionnel effectué en magasin, d'une éventuelle augmentation de la « casse » des produits frais et du coût de l'espace supplémentaire mobilisé en rayon. Le risque d'approches simplistes de ce type est de réduire les ruptures mais aussi de réduire le résultat.

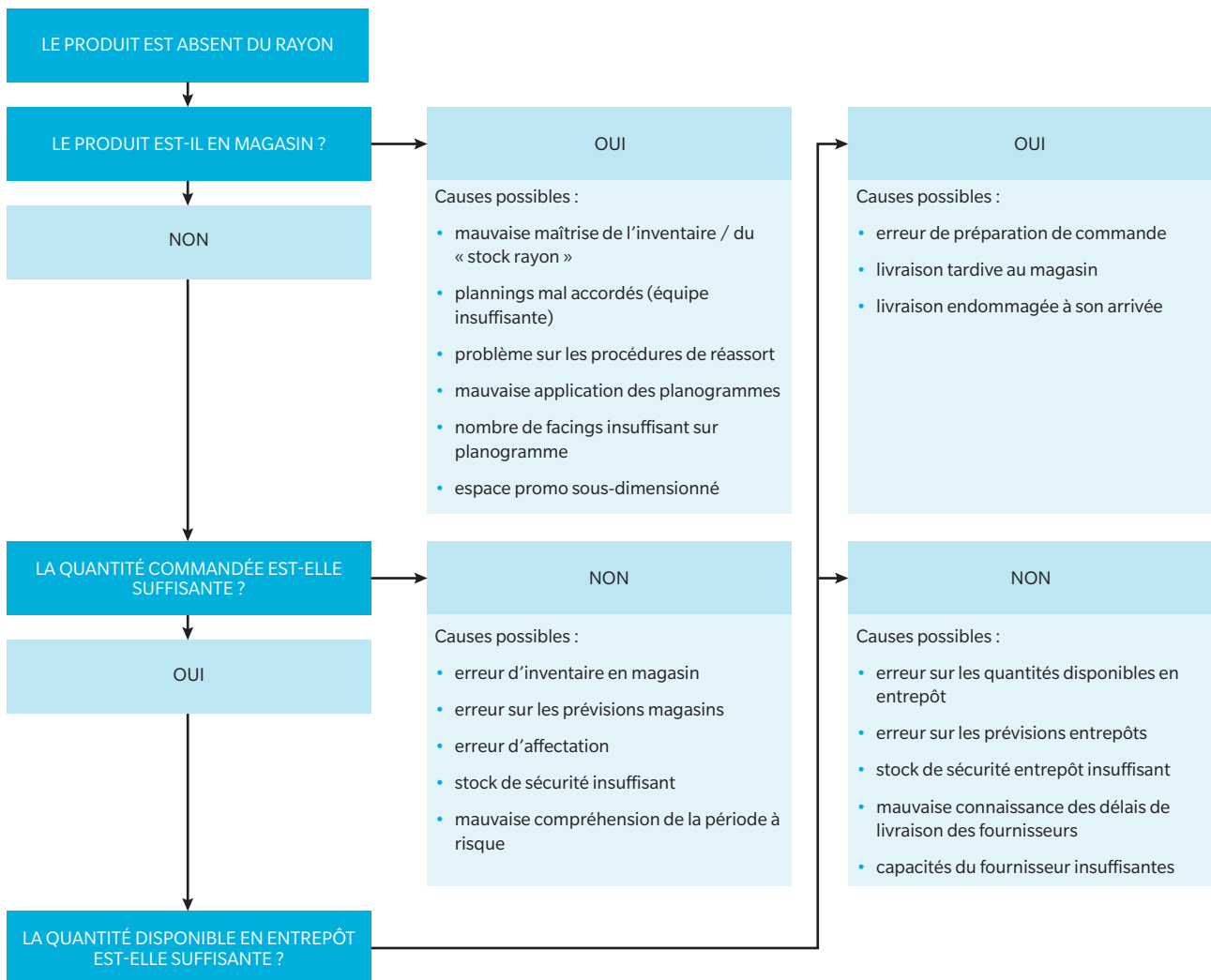
Comprendre précisément pourquoi un produit n'est pas parvenu en rayon permet de mettre en place des solutions plus efficaces. Par exemple, si un produit est manquant seulement quelques heures dans la journée, la priorité peut être de revoir les procédures

de réassort. Une enseigne a ainsi conçu une méthode de diagnostic et de résolution des problèmes du type de celle décrite dans l'illustration 4.

Fournir aux responsables de magasins des informations détaillées et mises à jour – quels produits sont en rupture, quand et pendant combien de temps – leur donne les moyens d'engager la résolution des problèmes et de traiter les défaillances dans des domaines spécifiques. Pour autant, il est essentiel de ne pas sous-estimer le défi humain en termes de conduite du changement que représente la résolution de tels problèmes. Il y faut à la fois des systèmes d'information améliorés et de nouvelles procédures de gestion, souvent dans plusieurs parties de l'entreprise. Car en plus de compliquer le diagnostic, l'enchaînement complexe des actions liées aux ruptures rend celles-ci difficiles à résoudre. Lorsque les problèmes de disponibilité sont imputables aux fonctions centrales ou à la plateforme, par exemple, les procédures doivent permettre de s'en apercevoir et de gérer la situation en conséquence, sans incriminer les magasins de défaillances sur lesquelles ils n'ont aucune prise.

Les données ne suffisent pas en elles-mêmes. L'amélioration passe par une gestion du changement réalisée avec doigté.

ILLUSTRATION 4 : RUPTURES : RÉOLUTION DES PROBLÈMES



A contrario, les directeurs de magasins doivent avoir la visibilité complète des ruptures imputables aux points de vente et être responsables de leur amélioration. Certains objectifs et budgets devront probablement être ajustés d'une manière à la fois juste et perçue comme telle par les intéressés : chaque magasin doit être comparé à ceux dont on peut attendre des performances similaires en matière de disponibilité. Cette comparaison est plus pertinente que des palmarès régionaux de type « meilleur élève de la classe » ou des objectifs arbitraires venus du siège. Une meilleure disponibilité en rayon impliquant généralement des coûts supplémentaires en magasin et des gains de chiffres d'affaires et de marge pour l'enseigne dans son ensemble, cette réalité doit être reconnue et prise en compte dans les budgets et objectifs personnels.

Il est donc capital de ne pas sous-estimer la possibilité de résistance au changement. Le changement ne peut pas être centré sur les seuls systèmes d'information. Si des données de meilleure qualité sont indispensables à une amélioration de la disponibilité, elles ne suffisent jamais en elles-mêmes.

CONCLUSION

Améliorer la disponibilité en rayon est un défi, mais surtout un levier très puissant pour accroître les ventes et le niveau de satisfaction des consommateurs. Pour récolter de tels bénéfices, le distributeur doit d'abord comprendre clairement où, quand et pourquoi les ruptures de stocks surviennent. Pour s'attaquer efficacement au problème, il faut ensuite mettre en place des actions et changements qui tiennent compte des impacts financiers et évolutions d'objectifs et de processus nécessaires. En particulier, la plupart des problèmes de disponibilité étant imputables aux magasins, ce seront les équipes magasins qui pourront le mieux identifier les problèmes, les résoudre et gérer leurs évolutions de pratiques opérationnelles.

Oliver Wyman est un des 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 les activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

CONTACTS

BERNARD DEMEURE
FRANCE, BENELUX, IBERIA AND ITALY
PRACTICE LEADER
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45 02 32 09

JAMES BACOS
GERMAN, CENTRAL AND EASTERN EUROPEAN
PRACTICE LEADER
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

PAUL BESWICK
NORTH AMERICAN PRACTICE LEADER
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

NICK HARRISON
UK PRACTICE LEADER
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 207 852 7773

MATTHEW ISOTTA
GLOBAL PRACTICE LEADER
matthew.isotta@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7458

www.oliverwyman.com

Copyright © 2012 Oliver Wyman

All rights reserved. This report may not be reproduced or redistributed, in whole or in part, without the written permission of Oliver Wyman and Oliver Wyman accepts no liability whatsoever for the actions of third parties in this respect.

The information and opinions in this report were prepared by Oliver Wyman. This report is not investment advice and should not be relied on for such advice or as a substitute for consultation with professional accountants, tax, legal or financial advisors. Oliver Wyman has made every effort to use reliable, up-to-date and comprehensive information and analysis, but all information is provided without warranty of any kind, express or implied. Oliver Wyman disclaims any responsibility to update the information or conclusions in this report. Oliver Wyman accepts no liability for any loss arising from any action taken or refrained from as a result of information contained in this report or any reports or sources of information referred to herein, or for any consequential, special or similar damages even if advised of the possibility of such damages. The report is not an offer to buy or sell securities or a solicitation of an offer to buy or sell securities. This report may not be sold without the written consent of Oliver Wyman.