



# SHOT+

AN OC&C TOOL TO ACHIEVE “MORE STORE-HOURS-ON-TRADE”

Une méthode éprouvée pour  
réduire les heures fonctionnelles  
et libérer du temps au service du client

# CONTEXTE ET ENJEUX

Avec **0,4% de hausse du chiffre d'affaires à périmètre comparable en 2014** pour les 70 premières enseignes spécialisées en France, et une année 2015 probablement aussi atone, **assurer une croissance « like for like » supérieure à l'inflation des coûts est devenu un objectif raisonnable, voire ambitieux pour nombre d'enseignes !**

Si certaines enseignes, prises par le temps, compriment les frais de personnel au risque de dégrader leur qualité de service, la plupart a **pris la mesure du rôle du service client, comme facteur de différenciation et levier de croissance**. L'étude sur l'Attractivité des Enseignes que nous menons depuis six ans auprès de 5000 consommateurs et plus de

100 enseignes vient confirmer ces enjeux, au travers de trois enseignements :

- **Le premier est l'importance croissante du service** : le service contribue très nettement à la note d'attractivité attribuée aux enseignes. Et ce, au-delà des trois « incontournables » - prix attractifs, choix, accessibilité multicanal - sur lesquels les enseignes ont focalisé leurs efforts pour l'instant.

- **Autre enseignement de l'étude : faire « bien » ne suffit plus** puisque les clients font peu de différence entre des qualités de service 'bonne' et 'moyenne'. C'est désormais l'excellence du service qui devient le facteur le plus discriminant de l'expérience client. Ce phénomène

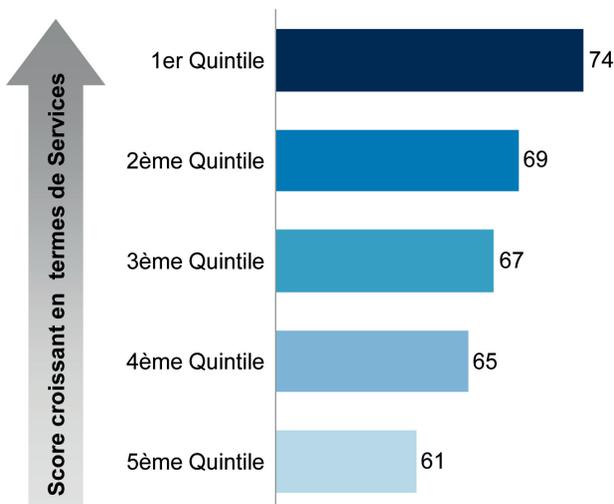
n'épargne personne, jusqu'aux enseignes Discount que le consommateur excusait hier encore de sacrifier le service sur l'autel du prix.

- **Dernier éclairage : bien qu'acquies à la cause du service, les enseignes temporisent**. Elles jugent encore compliqué et risqué d'y investir et se résignent trop souvent au statu quo, face à la morosité de la consommation et à la rigidité du droit social.

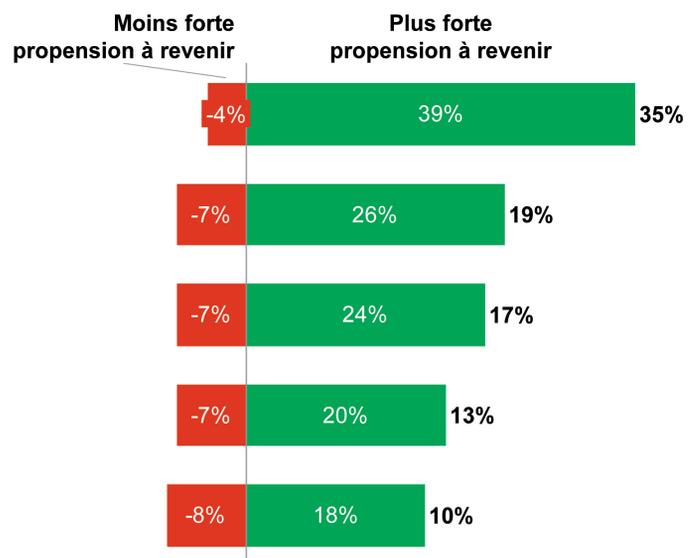
Dans ce contexte, nombreuses sont les enseignes à vouloir **réduire le temps passé par leurs équipes magasins sur les tâches dites « fonctionnelles »** (c'est-à-dire sans valeur ajoutée perçue par le client : inventaires, traitement des livraisons,

## En matière de Services, faire bien ne suffit plus : seule l'excellence paye

**Score des enseignes sur les Services<sup>1</sup> par quintile de qualité de service**  
Note de 0 à 100



**% de clients répondant avoir une propension à revenir dans l'enseigne en raison de la qualité de service reçue**



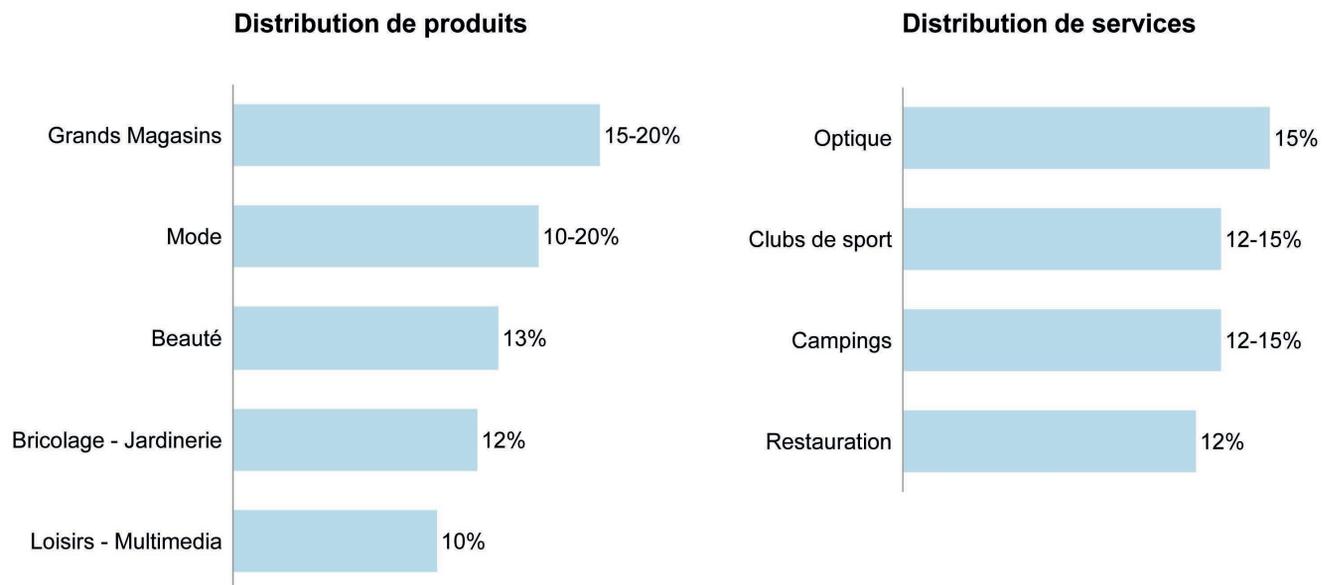
1. Services : conseils reçus, "simple et rapide", gestion des problèmes, passage en caisse, services multicanaux  
Source : étude OC&C « Attractivité des Enseignes 2015 »

# CONTEXTE ET ENJEUX

## SHOT+ vise à “libérer” au minimum 10% des coûts de personnel

### Impact des projets SHOT+

En % des coûts de personnel



Source : expérience OC&C

reporting, gestion des caisses, etc.), **pour pouvoir recentrer les collaborateurs sur le service client.**

Pour autant, si cette mesure est admise, voire banalisée, **sa pratique est loin d'être à la hauteur des enjeux.** Nous faisons en effet chez OC&C deux constats simples et contradictoires :

- **D'un côté, réaffecter 10% du temps du personnel vers des activités au service du client permet, sur la base de notre expérience, de générer entre 0.5 et 2 points d'EBITDA additionnel** (soit près de 2 Mds€ de profit pour les 70 premières enseignes spécialisées en France).

- De l'autre, les programmes d'optimisation et de réallocation des

ressources en magasin souffrent d'un retard significatif, notamment par rapport à l'industrie. Pour faire simple, comme ce fut les cas avec le « Six Sigma » dans les années 90, au motif que l'on en comprend le principe, **on tarde souvent à attaquer le sujet avec le systématisme et la discipline nécessaires.** En fait, on teste sans trop de conviction, on expérimente sans méthode ni persévérance, on supprime des tâches fonctionnelles pour s'empresser de les remplacer par d'autres. Au bilan, les maigres résultats atteints viennent justifier la réserve initiale.

Mais il est possible de sortir de cette impasse, c'est du moins notre conviction.

Admettons d'abord que **ce n'est pas parce qu'une chose est simple à comprendre qu'elle est facile à mettre en œuvre.**

Sachons ensuite discipliner et systématiser nos pratiques. C'est l'objet de **SHOT+** (« **More-Store-Hours-On-Trade** »), la méthode de recentrage des ressources magasin mise au point par OC&C pour la distribution spécialisée. Une méthode déployée avec succès dans de nombreux secteurs : les projets menés pour le compte de nos clients ont en effet permis de « **libérer** » **entre 10% et 20% des coûts de personnel, et de convertir ces coûts en services pour améliorer le taux de transformation, le panier moyen et la satisfaction client.**

# L'APPROCHE SHOT+

La démarche **SHOT+** est simple mais exigeante : elle requiert beaucoup de discipline, de sens du détail et une grande détermination.

Schématiquement un projet **SHOT+** s'organise en **trois étapes sur un cycle de 2 à 4 mois**, du diagnostic jusqu'à la validation du plan de mise en œuvre.

## Phase I : Cartographie des heures

La phase I consiste à mesurer les temps passés par activité et par tâche. Cette cartographie des heures est à elle seule riche d'enseignements (et de surprises bien souvent !). Elle permet de mesurer le temps effectivement consacré aux tâches fonctionnelles - en comptabilisant les heures travaillées avant, pendant et après ouverture du magasin, et leur répartition par niveau hiérarchique - pour **en déduire les domaines d'action prioritaires** (réception des livraisons, mise en rayon, mise à jour des prix, inventaires, gestion des caisses,...).

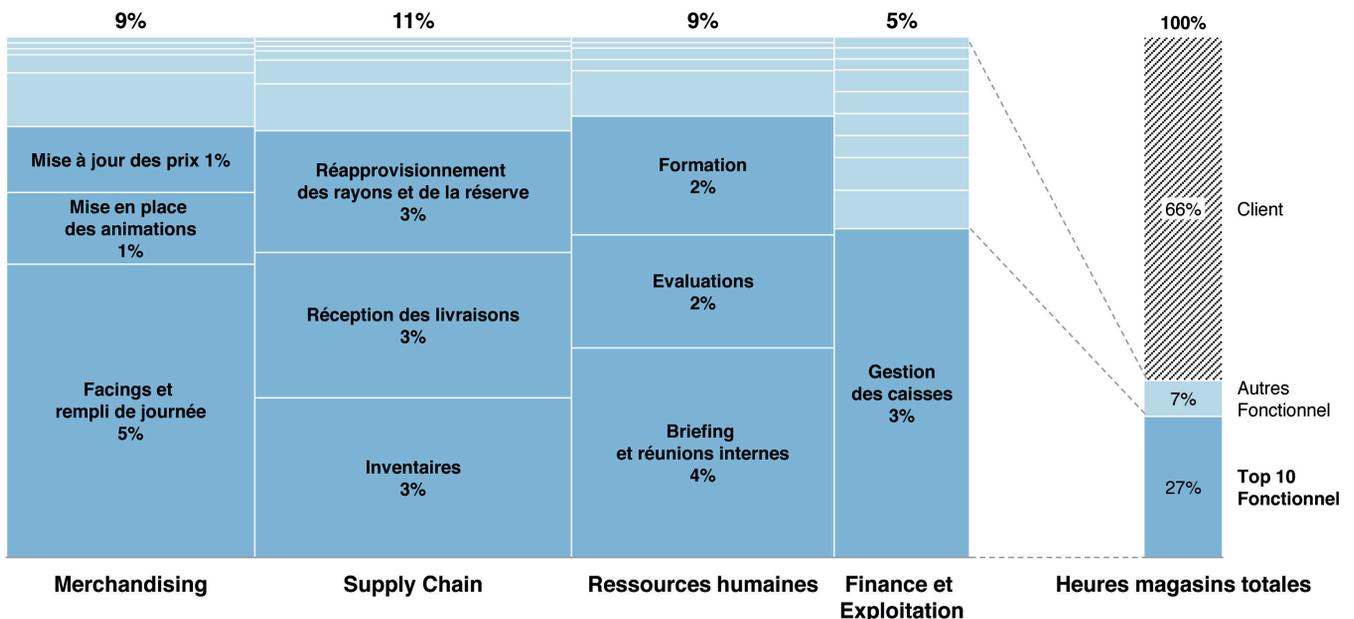
En effectuant ces mesures sur plusieurs magasins, il est possible de révéler des **écarts de pratiques et de productivité pour une même activité**, qui viendront nourrir la liste de leviers à explorer (cf. Phase II).

Enfin, cette mesure permet de **constituer les briques de base nécessaires aux calculs de retour sur investissement**. Il est ainsi possible, dès cette première phase, de légitimer des projets d'investissement restés trop longtemps dans les cartons ; l'intuition et le bon sens ne pouvant se substituer à l'arbitrage factuel du ROI.

## La cartographie des heures permet de révéler les priorités

Ventilation des heures de travail en magasins  
2015

Exemple : chaîne spécialisée



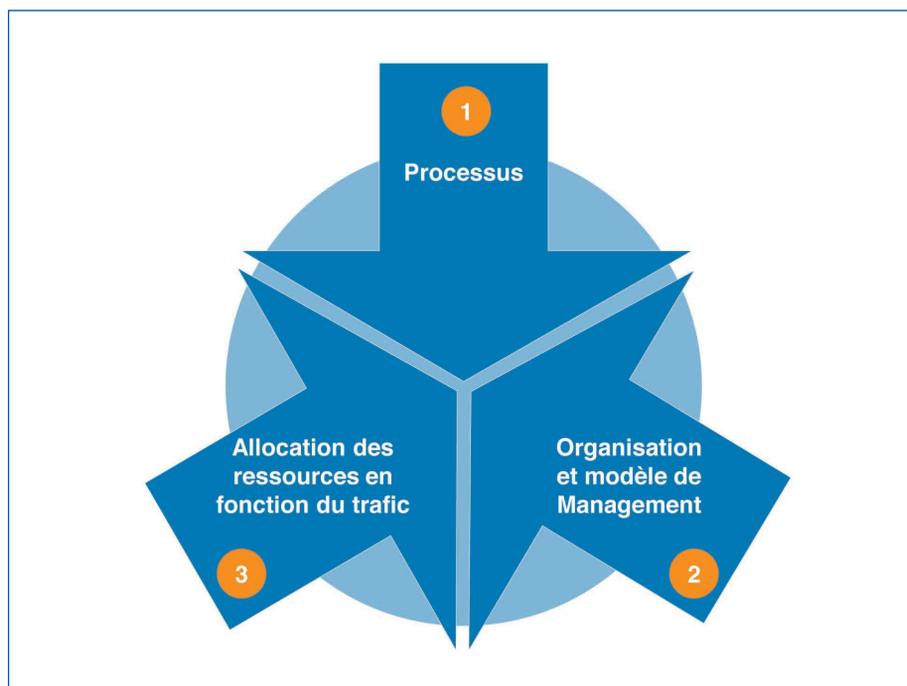
Source : expérience OC&C

### Phase II : Identification des leviers de réduction

Cette phase porte un **regard neuf sur trois volets** : les processus, l'organisation et le modèle de management, et enfin la manière dont les ressources sont allouées en fonction du trafic en magasin.

**Le premier volet vise une analyse systématique des processus associés à chaque activité**, en focalisant les efforts sur celles nécessitant le plus d'heures de travail en magasin. Le périmètre dépasse ici les limites physiques du magasin pour s'étendre au siège, aux entrepôts voire aux fournisseurs. Ce diagnostic complet permet de révéler les inefficacités et par ricochet les pistes d'amélioration.

Réduire la sur-qualité, automatiser, normer les processus, adapter les flux aux contraintes du magasin, simplifier le geste pour réduire les mouvements inutiles sont autant de leviers qui permettront non seulement de passer moins de temps sur des tâches à faible valeur ajoutée pour le client, mais qui en réduiront aussi la pénibilité. **L'ergonomie des gestes et des outils** (palettes et cartons, chariots et paniers, rayonnages du magasin, modélisation de la réserve, matériel d'animation promotionnelle, etc.) est en effet au centre de la démarche, et nous faisons en sorte que le déroulement de **SHOT+**, loin d'être anxiogène pour les équipes magasin, soit au contraire perçu comme une bouffée d'oxygène.



**La revue critique des grands principes d'organisation et du modèle de management** vient compléter la revue des processus. Où mettre le curseur entre « faire en magasin », « mutualiser sur plusieurs magasins » et « faire en central » ? Faut-il sous-traiter certaines tâches ? Quel bon équilibre entre polyvalence et spécialisation des équipes ? Quels relais intermédiaires pour le directeur de magasin ? Autant de questions complexes qu'il devient possible d'objectiver avec SHOT+, grâce à une modélisation détaillée des impacts.

**Dernier volet, l'ajustement des ressources disponibles au trafic clients** constitue une phase essentielle puisqu'il peut générer à lui seul entre 30% et 50% des gains. La démarche se décompose en trois étapes : en premier lieu, la **définition d'un ratio optimal de « disponibilité client »** - soit le nombre

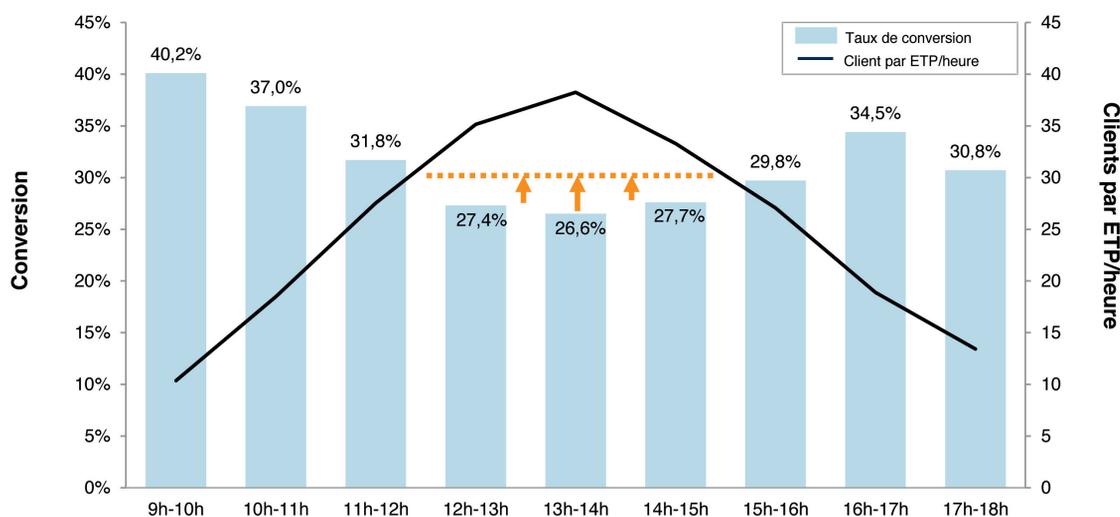
de clients par ETP magasin et par heure. Son niveau optimal peut bien souvent se définir sur base empirique, en mesurant l'effet de ce ratio sur le taux de transformation et le panier moyen. Ensuite, il peut s'avérer nécessaire de **fiabiliser les prévisions de trafic**, en tenant compte par exemple des plans marketing, voire même des prévisions météorologiques pour certaines enseignes (ex : Bricolage ou Jardinerie). Enfin, il reste à mettre en adéquation la planification des ressources avec les prévisions de trafic. Cette dernière étape nécessite fréquemment de **faire évoluer les outils et processus de planification, mais aussi de mieux exploiter les leviers de flexibilité en matière de temps de travail**. Ce sujet peut évidemment s'avérer sensible et nécessiter un accompagnement spécifique pour éviter tout blocage. La séniorité de nos équipes et l'implication des Partners fait alors toute la différence.

## Piloter l'allocation des ressources en fonction du trafic (nombre de clients / ETP) : levier clé sur le taux de transformation



Evolution comparée du nombre de clients par ETP et du taux de conversion par heure  
Samedi moyen, 9h-18h

Chaîne textile



Source : expérience OC&C

### Phase III : Validation de la cible et mise en œuvre

La phase III vise plus classiquement à **chiffrer l'ensemble des initiatives avec une estimation du ROI aussi précise que possible, à les valider auprès des instances décisionnaires et à planifier leur mise en œuvre** en veillant en particulier à sécuriser le bon niveau de ressources humaines et financières, pour chaque initiative mais aussi au niveau du pilotage central. Cette phase passe ainsi par la **rédac-**

**tion de feuilles de route** (une par grande initiative) claires, précises, chiffrées et validées par l'ensemble des parties prenantes.

La mise en œuvre peut s'échelonner sur une période de 18 à 24 mois, avec traditionnellement **30 à 50% des gains accessibles dès l'année 1** (incluant divers « quick wins » dès les premiers mois).

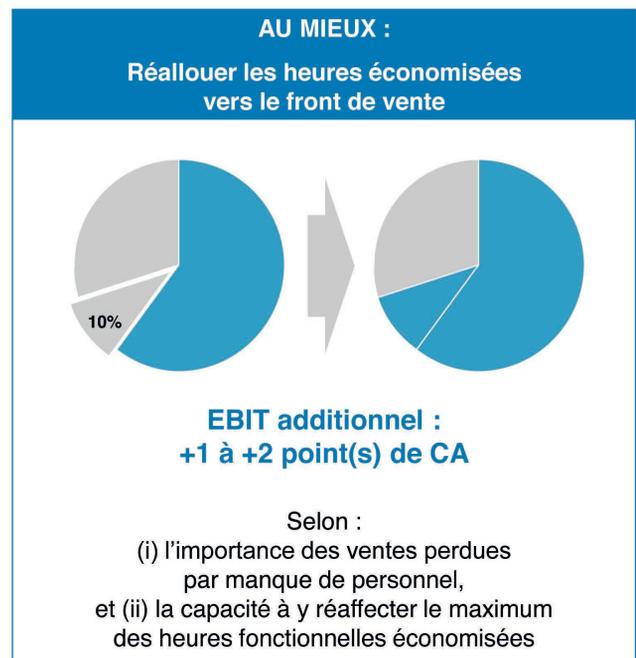
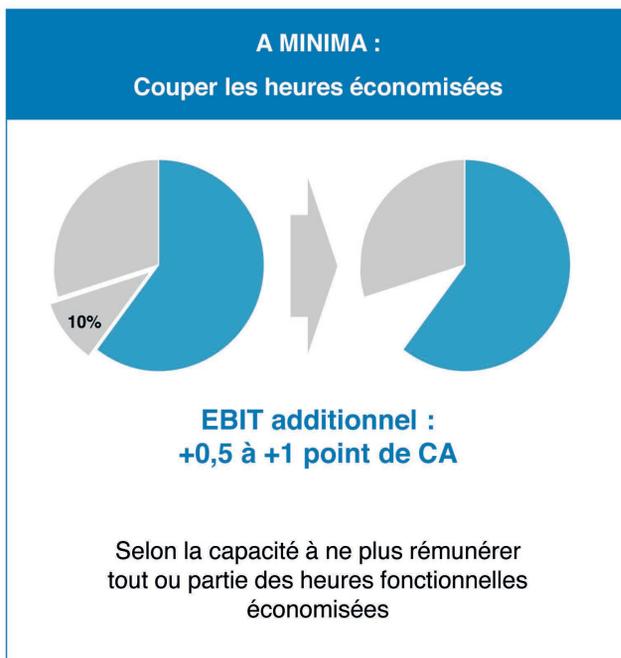
Le succès de la démarche SHOT+ repose sur deux conditions critiques : **une ambition forte, durablement**

**portée par la direction générale** (plan de communication, suivi de l'avancement en Comité de Direction, ressources dédiées au projet), **et une discipline sans faille dans le pilotage de la mise en œuvre.**

En conclusion, **SHOT+ est une démarche simple, mais exigeante**, tant dans sa phase d'analyse que de mise en œuvre, avec à la clé **un gain certain en terme de qualité de service client, et un bénéfice perçu au quotidien par les collaborateurs en magasin.**

## Ce qu'il faut retenir :

1. SHOT+ vous propose une démarche systématique et éprouvée, à même de réellement changer la donne : nous avons pu le vérifier, projet après projet.
2. SHOT+ vise une économie des heures magasin de l'ordre de 10% en fourchette basse, capable de générer un EBITDA additionnel de 0,5 à 2 points de CA selon l'option choisie et le contexte de votre enseigne :



Source : expérience OC&C

3. SHOT+ permet à la fois de décupler votre niveau d'ambition et de fiabiliser vos chances de succès. La clé : une feuille de route claire, chiffrée et validée par l'ensemble des parties prenantes, condition d'un engagement durable de la direction et d'une discipline sans faille dans le pilotage de la mise en œuvre.

Belo Horizonte	New Delhi
Düsseldorf	New York
Hamburg	Paris
Hong Kong	Rotterdam
Istanbul	São Paulo
London	Shanghai
Mumbai	Warsaw

## Pour plus d'informations :

Julia Amsellem  
[JuliaAmsellem@occstrategy.fr](mailto:JuliaAmsellem@occstrategy.fr)

Guy-Noël Chatelin  
[GuyNoelChatelin@occstrategy.fr](mailto:GuyNoelChatelin@occstrategy.fr)

Frédéric Fessart  
[FredericFessart@occstrategy.fr](mailto:FredericFessart@occstrategy.fr)