

VetAgro Sup

Mémoire de fin d'études d'ingénieur

**Animation et coordination sur le thème de la fraîcheur
en magasin**

GUELDRY Alban

**Option CMAA
Année 2013**



VetAgro Sup

VetAgro Sup

Mémoire de fin d'études d'ingénieur

**Animation et coordination sur le thème de la fraîcheur
en magasin**

GUELDROY Alban

**Option CMAA
Année 2013**

Tuteur de stage : Mme Baritoux Virginie

Maître de stage : M. Rossigneux Julien



Ecole VetAgro-Sup, Clermont-Ferrand Années 2010-2013



VetAgro Sup

« L'étudiant conserve la qualité d'auteur ou d'inventeur au regard des dispositions du code de la propriété intellectuelle pour le contenu de son mémoire et assume l'intégralité de sa responsabilité civile, administrative et/ou pénale en cas de plagiat, ou de toute autre faute administrative, civile ou pénale. Il ne saurait en aucun cas, seul ou avec des tiers, appeler en garantie VetAgro-Sup ».

Résumé :

Le rapport dresse tout d'abord un état des lieux du principe de fonctionnement de la société LIDL, en particulier sa transition stratégique depuis 2012 avec le concept Pôle Position. Il explique ensuite, à travers les objectifs de la mission, les choix réalisés en terme de méthodologie de travail pour manager la fraîcheur en magasin. Le rapport suit la même organisation que la mission elle-même : préparation, réalisation et évaluation du choix de la formation comme outils de performance et de management de la qualité.

Les résultats montrent que l'élaboration d'un programme de formation est complexe, mais que les résultats sont convaincants si ce programme s'inscrit dans une vision à long terme. Les données sont confrontées et discutées en fonction des concepts théoriques apportés par la bibliographie d'une part, et les résultats d'évaluation de cette formation d'autre part. Les perspectives de développement de cette stratégie de formation sont grandes.

Mots clés : distribution, management, fraîcheur, HACCP, formation, audit, évaluation.

Abstract :

The report draws up first of all a current situation of the principle of functioning of LIDL company, in particular its strategic transition since 2012 with Pole Position's concept. It explains then, through the objectives of the mission, choices realized in term of working methodology in order to manage the freshness in LIDL store. Actually the report follows the same organization as the mission itself: preparation, implementation and evaluation of the choice of the training as the main tools of performance and quality management.

The results show that the elaboration of a training program is hard, but that the results are great if this program joins in one long-term mink. Data's are confronted and discussed according to the theoretical concepts supplied by the bibliography on one hand, and the results of evaluation of this training on the other hand. The perspectives of development of this strategy of training are huge.

Keywords: distribution, management, freshness, HACCP, training, audit, evaluation.

Remerciements :

Je tiens à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'elles m'ont fait vivre durant ces six mois au sein de la société LIDL :

M. Rossigneux, Manager Produits du service approvisionnement de la société LIDL, mon maître de stage, pour m'avoir intégré rapidement au sein de l'entreprise et m'avoir accordé toute sa confiance.

M. Godin, Responsable Fraîcheur Boulangerie au service approvisionnement de la société LIDL, pour le temps qu'il m'a consacré tout au long de cette période, sachant répondre à toutes mes interrogations.

M. Delahaye, Responsable Formation et Développement, pour son accueil et la confiance qu'il m'a accordée pour réaliser ce stage.

Mme Alves, ainsi que l'ensemble de l'équipe du magasin LIDL de Montceau-les-Mines, pour leur accueil sympathique et leur coopération professionnelle tout au long de ces six mois.

L'équipe du service approvisionnement, pour l'intérêt qu'elle m'a porté tout au long de mon stage, leur accueil et leur sympathie.

Enfin, merci à l'ensemble du personnel LIDL que j'ai eu plaisir à côtoyer pendant ces six mois de stage.

Table des matières

Remerciements :	
Table des figures.....	
Lexique	
Fiche signalétique Direction Régionale N°12 Montceau-les-Mines.....	
Introduction	1
I) Contexte de l'étude : une entreprise à croissance rapide qui implique une complexification de son fonctionnement.....	2
A) Présentation de la société LIDL.....	2
1) Le concept LIDL : « vendre des produits de qualité à des prix défiant toute concurrence »	2
2) Une entreprise jeune à croissance très rapide	4
3) La stratégie commerciale de LIDL	5
B) Vers une montée en gamme des produits Frais.....	6
1) Un changement de stratégie conséquent mais inévitable.....	6
2) Un poste clé mais récent : Responsable Fraîcheur Boulangerie.....	8
C) Objectifs de la mission de stage.....	9
1) Grandes lignes directrices.....	9
2) Organisation générale du concept.....	10
D) Méthodologie globale de travail	10
1) Planning de travail recommandé par le siège	10
2) Organisation et moyens mis en œuvre	11
3) Démarche scientifique suivie.....	11
II) Préparation de la formation en magasin : mise en place d'un audit magasin	12
A) Mise en place de l'audit.....	12
1) Organisation générale	12
2) Outils de contrôle.....	13
B) Le thème de l'organisation des rayons	13
1) Principes et règles à appliquer.....	13
2) Résultats de l'audit, analyse et critiques.....	15
C) Le suivi des normes et le respect de la chaîne du froid	15
1) Le cas particulier de la cuisson du pain et des viennoiseries en magasin : suivi HACCP : 15	
2) Résultats de l'audit, analyse et critiques.....	17
D) Utilisation des outils de gestion magasin	18
1) Les outils de gestion existants.....	18
2) Résultats de l'audit, analyse et critiques.....	18
III) La formation des Responsables Fraîcheur en magasin.....	19

A) Premières actions mises en œuvre	19
1) Apparition dans la circulaire hebdomadaire	19
2) Modification de l'info fraîcheur.....	19
B) La formation en magasin : implémentation du nouveau concept.....	20
1) Préparation de la formation en magasin	20
2) Mise en place de la nouvelle politique : réunion de formation des Responsables Vente Secteur	21
C) La formation en magasin : conduite générale	22
1) Préparation et outils de formation.....	22
2) Gestion logistique et technique de la formation.....	25
D) Bilan de la formation	26
1) La formation en magasin : analyse des résultats	26
2) Retour de formation : réunion RVS du 3 juillet 2013	28
IV) Evaluation des résultats : audit magasin et événement final	29
A) Vers une évaluation des résultats	29
1) Le rôle de l'audit d'évaluation	29
2) Objectifs de l'évaluation.....	29
B) Une organisation cohérente avec l'audit initial.....	30
1) Préparation de l'audit, logistique et organisation	30
2) Le choix des indicateurs de résultats	31
C) Résultats et analyse des formations	32
1) Résultat de la grille d'audit	32
2) Réponse à la problématique générale.....	35
3) Points d'améliorations	36
D) 17 et 18 septembre 2013 : remise des diplômes Responsable Fraîcheur	37
1) Organisation générale de l'événement en septembre	37
1) Animations et décorations : mise en place et difficultés rencontrées	39
Conclusion	40
Bibliographie	41
Annexes.....	42
Table des annexes :	42

Table des figures

Figure 1 : Evolution en millier de l'effectif salarié LIDL France (Distripédie, 2010)	1
Figure 2 : Organisation d'une Direction Régionale LIDL en 2013	3
Figure 3 : Evolution du nombre de magasin en France depuis la création de Lidl (LIDL, 2013).....	4
Figure 4 : Evolution du nombre de magasin par enseigne (LIDL, 2013)	4
Figure 5 : Implantation des Directions Régionales LIDL en France (LIDL, 2013).....	4
Figure 6 : Répartition des effectifs de la Direction Régionale de Montceau-les-Mines en 2013 (LIDL, 2013).....	5
Figure 7 : Parts de marché du Hard Discount dans la grande distribution (LIDL, 2013).....	5
Figure 8 : Part de marché du hard discount en France (Distripédie, 2010)	6
Figure 9 Structure du service manager produits en Direction régionale en 2013	7
Figure 10 : Planning fixé par le siège (source : LIDL France, 2013).	10
Figure 11: Grille d'audit en magasin	12
Figure 12 : Organisation des ventes Fleurs coupées	13
Figure 13 : Procédure de changement de prix des fleurs	13
Figure 14 : Rayon Boulangerie en magasin	15
Figure 15 : Extrait de la circulaire hebdomadaire sur le thème fraîcheur	18
Figure 16 : Les outils du Responsable Fraîcheur	23
Figure 17 : Extrait du calendrier de formation Responsable Fraîcheur	24
Figure 18 : Programme d'une session de formation Responsable Fraîcheur	26
Figure 19: Resultats des audits rayon Plantes et Fleurs	31
Figure 20 : Resultats des audits rayon Boulangerie	31
Figure 21 : Resultats des audits rayon Viandes-Volailles-Poissons	32
Figure 22 : Resultats des audits rayon Fruits et Légumes	32
Figure 23 : Resultats des audits « outils de gestion du magasins »	33
Figure 24 : Resultats des audits Fraîcheur	33
Figure 25 : Programme d'une journée de remise des diplômes Responsable Fraîcheur	37

Lexique

AM : adjoint manager, il seconde le Responsable de Magasin

Actions Food : gamme de produits temporaires alimentaires faisant l'objet d'une attribution en magasin sans possibilité de réassortiment pour celui-ci (vendue en opération spécifique les mercredis)

AMD : adjoint manager produit, il seconde le manager produit au sein du service approvisionnement de l'entrepôt de la Direction Régionale

ARV : adjoint responsable des ventes

CC : chef caissière

C-ELS : caissière employée libre-service

CM ou RM : chef de magasin ou responsable de magasin

DDPP : direction départementale de la protection des populations, anciennement répression des fraudes, contribue à définir et à faire respecter les règles de concurrence favorables au développement d'un marché ouvert et transparent.

DLC : date limite de consommation, caractère impératif à ne pas dépasser pour la vente du produit

DLUO : date limite d'utilisation optimale, caractère indicatif garantissant les qualités organoleptiques du produit

DLV : date limite de vente : date de retrait de la marchandise des rayons

DPH : droguerie parfumerie hygiène

DR : direction régionale

FAV : foire aux vins

FL : fruits et légumes

HACCP: hazard analysis critical control point, méthode de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires

HSQE : hygiène sécurité qualité et environnement

MP : manager produit

NF : non food, gamme de produits temporaires non alimentaires vendus en opération spécifique les lundis, jeudis et samedis

PF : plantes et fleurs, concerne le rayon fleurs coupées et plantes vertes

PLU : code de 1 à 3 chiffres permettant l'enregistrement de certains articles (FL par exemple)

PLV : publicité sur lieu de vente

PMS : plan de maîtrise sanitaire, ensemble de documents décrivant les moyens mis en œuvre par un établissement pour assurer l'hygiène et la sécurité alimentaire de ses productions par rapport aux dangers microbiologiques, physiques et chimiques

PSN : prix spécial national

RF : responsable fraîcheur en magasin

RFB : responsable fraîcheur boulangerie

RFD : responsable formation et développement

RVR : responsable ventes région

RVS (anciennement RR : responsable de réseau) : responsable des ventes secteur, il assure le respect de la politique commerciale d'un pôle de 4 à 6 magasins.

UVC : unité de vente consommateur, un certain nombre d'ucv représente alors un colis

VV : viandes et volailles, concerne également depuis 4 mois le rayon, poissons frais.

Fiche signalétique Direction Régionale N°12 Montceau-les-Mines

Entreprise (Raison Sociale) : LIDL SNC

Etablissement (adresse) : ZA Le Prélong-71300 Montceau-les-Mines

Activités économiques : Exploitation de Supermarchés

Code APE : 521 D

Code SIRET : 343262207540

Nombre de magasins : 73

Introduction

Il y a un constat indéniable : le renforcement sans cesse croissant de la place et du rôle de la grande distribution auprès de la population. Depuis quelques années, les leaders mondiaux de la distribution sont de plus en plus cités dans le « top 50 » des entreprises des pays industrialisés et des pays émergents tant par le chiffre d'affaire que par le nombre d'emplois concernés (Jacques DIOUX et Marc DUPUIS, 2009), et cela sans même parler de l'explosion du commerce électronique.

Selon les sondages, lorsque l'on interroge les Français sur les entreprises qui leur sont le plus proches en cette période de crise, les réponses sont intéressantes : deux distributeurs, Ikea et Décathlon, arrivent dans le trio de tête (Jacques DIOUX et Marc DUPUIS, 2009), reconnus pour la force de leurs concepts spécialisés (excellent rapport qualité/prix, technicité). Trois autres distributeurs, Carrefour, E. Leclerc et Yves Rocher sont parmi les sept suivantes. En fait, une entreprise sur deux parmi les plus connues appartient au secteur de la distribution.

L'étude devient remarquable lorsqu'elle annonce que les discounters ne figurent pas dans les dix premières enseignes citées. On peut supposer que les enseignes arrivent moins bien à faire valoir leur image et leur concept qualité/fraîcheur, rapport qualité/prix, et même la satisfaction client. De plus, 80 % des Français sont déçus par les rayons frais des grandes surfaces (Jérôme CHATIN, 2013). Les critiques se portent en premier lieu sur la qualité, le visuel et la durée de vie des produits, ou encore le manque de conseils et de service.

Des facteurs comme la présentation produit et la qualité influencent l'achat (Elisabeth RIGNOLS, 2005). Ceux-ci constituent autant des possibilités d'amélioration, principalement dans le cas des produits les plus sensibles et les plus qualitatifs comme les produits frais.

Ces produits frais tels que les fruits et légumes, le pain ou la viande fraîche sous vide sont les secteurs stratégiques d'un magasin. En effet au-delà même du chiffre d'affaire apporté, c'est l'image même du magasin qui dépend de la qualité et de la disponibilité de ces produits. Ces rayons, incontournables pour le client, sont en outre les plus sujets à pertes (Date Limite de Consommation courte, perte par évolution trop rapide des fruits et légumes en magasin par exemple) et nécessitent une gestion logistique rigoureuse. C'est donc un point sensible dans la gestion d'un magasin qui nécessite une équipe de gestionnaires compétente, non seulement en terme de gestion de commande, mais également en terme de connaissance des produits pour mener à bien la vente de ces produits.

Perfectionner ces rayons via l'amélioration des compétences de ses gestionnaires permettrait donc d'augmenter les ventes et la fréquentation via la satisfaction du client.

Comment alors améliorer les compétences de ces gestionnaires ? Quels leviers utiliser pour optimiser au mieux cet investissement ? L'animation via la formation des équipes semble être la méthode la plus efficace et la moins coûteuse pour améliorer une façon de faire déjà existante. Les autres leviers d'actions sont difficilement modifiables à l'échelle de la Direction Régionale où je réalise cette mission car ils sont gérés à l'échelle internationale.

Au regard de la mission d'animation et de coordination sur ce thème, je suis amené à me demander comment il est possible de former à la qualité en magasin. Sous quel forme et comment travailler dans les magasins afin d'obtenir une équipe de managers efficaces et spécialistes de la fraîcheur en magasin. L'objectif final est de modifier positivement les indicateurs économiques de résultats de la société.

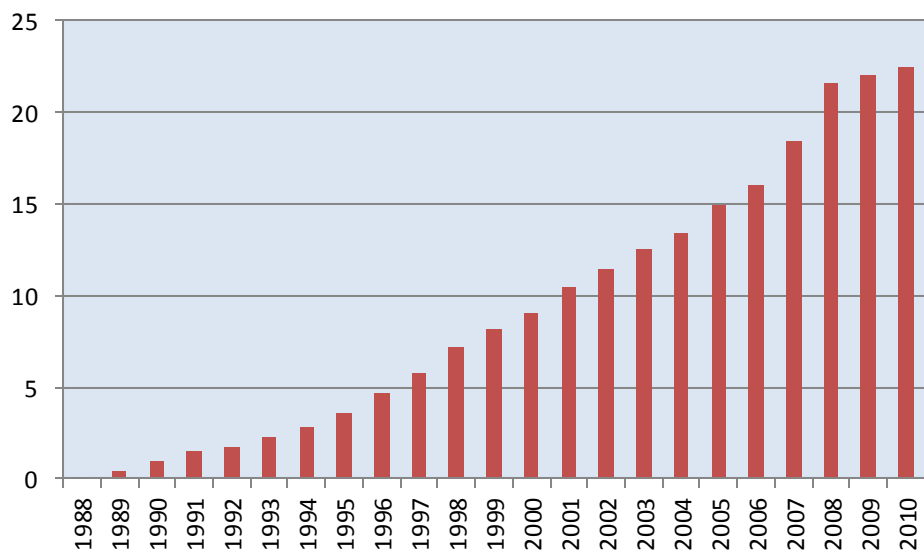


FIGURE 1 : EVOLUTION EN MILLIERS DE L'EFFECTIF SALARIE LIDL FRANCE (DISTRIPEDIE, 2010)

Il ne s'agit pas simplement de former, mais de le faire efficacement, et durablement. A l'issue de cette mission, les stagiaires doivent adhérer à un nouveau concept qui leur paraîtra contraignant au premier abord, et même envisager une nouvelle politique de fonctionnement des équipes sur le long terme, au-delà même de la période de stage.

Pour mener à bien cette mission, il a été tout d'abord nécessaire de constater et analyser les points à améliorer via un audit du secteur. L'identification des défauts de fonctionnement a mis en évidence les problématiques à résoudre. Il a alors été possible de construire et organiser des formations efficaces selon les contraintes imposées. Enfin une seconde phase d'audit a permis d'évaluer tout ce qui a été mis en place, de l'analyser et de le critiquer afin de comprendre ce qu'il est encore possible d'améliorer en ce qui concerne le management de la fraîcheur en magasin.

D) Contexte de l'étude : une entreprise à croissance rapide qui implique une complexification de son fonctionnement

A) Présentation de la société LIDL

1) Le concept LIDL : « vendre des produits de qualité à des prix défiant toute concurrence »

LIDL représente plus de 1500 magasins, et un siège social situé à Strasbourg. Ce dernier centralise les informations relatives à la gestion et aux données économiques des Directions Régionales. Le déplacement du siège de Strasbourg pour Rungis est prévu durant l'année 2013. La société emploie près de 21 000 collaborateurs (figure 1) et est en constante progression.

L'entreprise est divisée en 24 Directions Régionales (DR), elles-mêmes composées :

- D'un entrepôt, c'est-à-dire une plate-forme logistique qui réceptionne et contrôle les produits en provenance des fournisseurs. L'entrepôt les stocke, puis les réachemine vers les magasins en fonction des commandes et des délais.
- Des magasins, qui proposent et vendent les produits. Il y a en moyenne 70 magasins par Direction Régionale.

Une Direction Régionale assure également des fonctions supports et comprend :

- Une équipe administrative, qui gère la plate-forme logistique, les magasins et assure l'interface avec le siège social.
- Une équipe achats et approvisionnements, qui fournit les produits LIDL et de marque nationale.
- Une équipe vente, qui veille à la bonne mise en œuvre des concepts commerciaux dans les magasins.
- Un service expansion et service technique, chargé de la construction, la recherche et la maintenance du parc de magasins.

L'ensemble de ces fonctions se répartit selon un organigramme qui se veut simple et efficace :

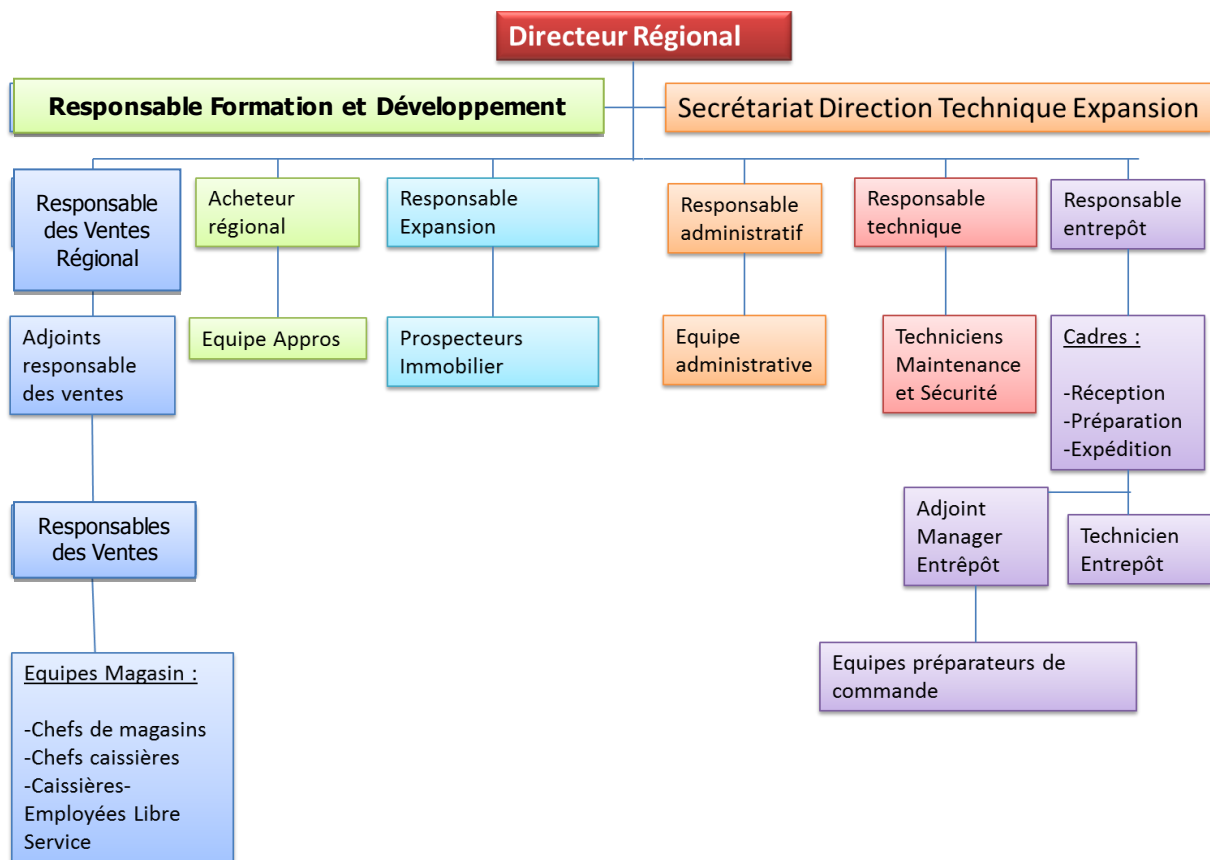


FIGURE 2 : ORGANISATION D'UNE DIRECTION REGIONALE LIDL EN 2013

Chaque Direction Régionale possède la même organisation générale. C'est-à-dire deux « blocs » principaux : une équipe technique liée à la logistique et une équipe de vente, qui comprend toute la branche des Responsables des Ventes Régionaux jusqu'aux Caissières Employées Libre-Service en magasin. Les équipes achats et expansion sont liées aux équipes ventes.

Les magasins ont pour objectif d'être implantés en zone périurbaine, ou alors en plein cœur des villes. Ces magasins de « proximité » se veulent facilement accessibles au client. La Direction Régionale permet une centralisation totale de la gestion. La sobriété des magasins permet une économie de coût.

En magasin, le management repose sur cinq concepts forts : la disponibilité des produits, la justesse des prix, la propreté, la fraîcheur et l'amabilité des collaborateurs. Chacun de ces derniers suit une période de formation afin d'être compétent dans l'application de ces principes et ainsi satisfaire le client. Ma mission concerne plus particulièrement les quatre premiers.

En terme de performances, LIDL explicite un concept simple pour satisfaire un objectif prioritaire : « vendre des produits de qualité à des prix défiant toute concurrence ».

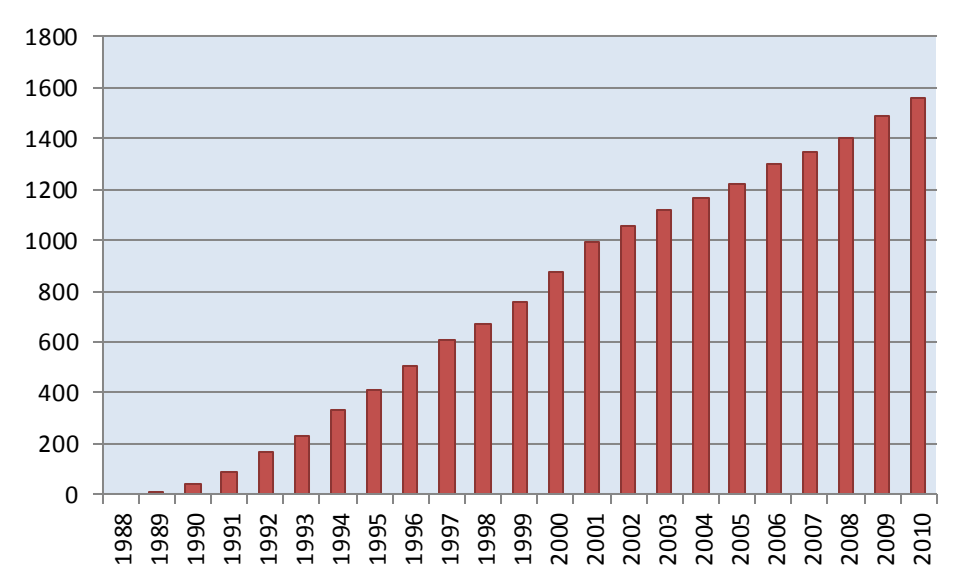


FIGURE 3 : EVOLUTION DU NOMBRE DE MAGASINS EN FRANCE DEPUIS LA CREATION DE LIDL (LIDL, 2013)

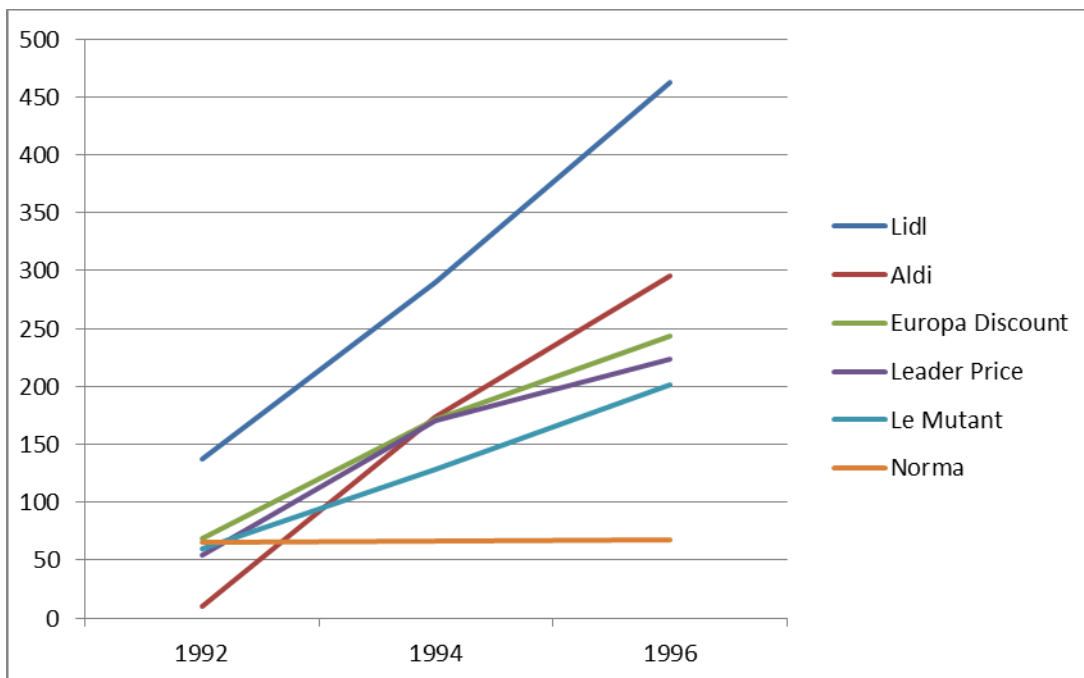


FIGURE 4 : EVOLUTION DU NOMBRE DE MAGASINS PAR ENSEIGNE (LIDL, 2013)

Sur une surface d'environ 900 m² avec 1 300 références proposées aux clients, LIDL suit une stratégie de vente épurée :

- Des produits divers et variés : un assortiment d'épicerie, boissons, une gamme de produits non alimentaires renouvelée deux fois par semaine (linge de maison, meubles, outillage, high-tech), des produits frais en crèmerie, charcuterie, traiteur, fruits et légumes, pains, plantes et fleurs, et enfin des marques nationales leaders.
- Des prix bas, une maîtrise des coûts et une diminution de ces derniers par : des gros volumes, une présentation sobre des produits, un fonctionnement simple, une organisation centralisée.
- Une maîtrise de la qualité : des fruits et légumes frais livrés tous les jours, une gestion optimisée des Dates Limites de Consommation pour les clients.
- Une garantie « satisfait ou remboursé » sur tous les produits.

2) Une entreprise jeune à croissance très rapide

- 1988 : Naissance de LIDL France
- 1989 : Inauguration du premier magasin LIDL
- 1995 : LIDL devient leader du Hard Discount devant Aldi, Europa discount et le mutant, avec un parc de 420 magasins et 3600 salariés
- 2006 : Les premières marques nationales entrent en magasins aux côtés des produits de marques propres
- 2007 : Grand chantier de rénovation des magasins, 1400 magasins
- 2008 : Naissance du pain cuit en magasin
- 2010 : Déploiement des rayons pain dans l'ensemble du parc magasin

Depuis quelques années, LIDL voit son organisation se complexifier, sa gamme progresser en qualité et en valeur (apparition des marques nationales il y a 7 ans). Le nombre de magasins a constamment augmenté (figure 3), mais cette expansion ralentit légèrement aujourd'hui. Cette évolution montre à quel point la gestion d'un magasin demande désormais des compétences en termes de gestion de la qualité et de la présentation produit. Car plus le produit est cher, plus sa perte, sa rupture ou sa non vente a un impact fort économiquement parlant.

LIDL connaît depuis 1988 une croissance constante et soutenue, restant au dessus des concurrents en termes de volume de vente et de nombre de magasins (figure 4). Cette position de leader est d'autant plus difficile à conserver que le secteur voit le phénomène de concentration des enseignes progresser, avec une concurrence de plus en plus forte (Enrico COLLA, 2006). Néanmoins, depuis deux ans, cette évolution décroît, les parts de marché stagnent. L'expansion en terme de nombre de magasins diminue au profit de l'agrandissement de magasins déjà existants.

Cette expansion a débuté à la frontière allemande, puis s'est répandue rapidement sur l'ensemble de la France (figure 5) permettant un approvisionnement sur l'ensemble du territoire dans des délais très courts (inférieurs à 24h).

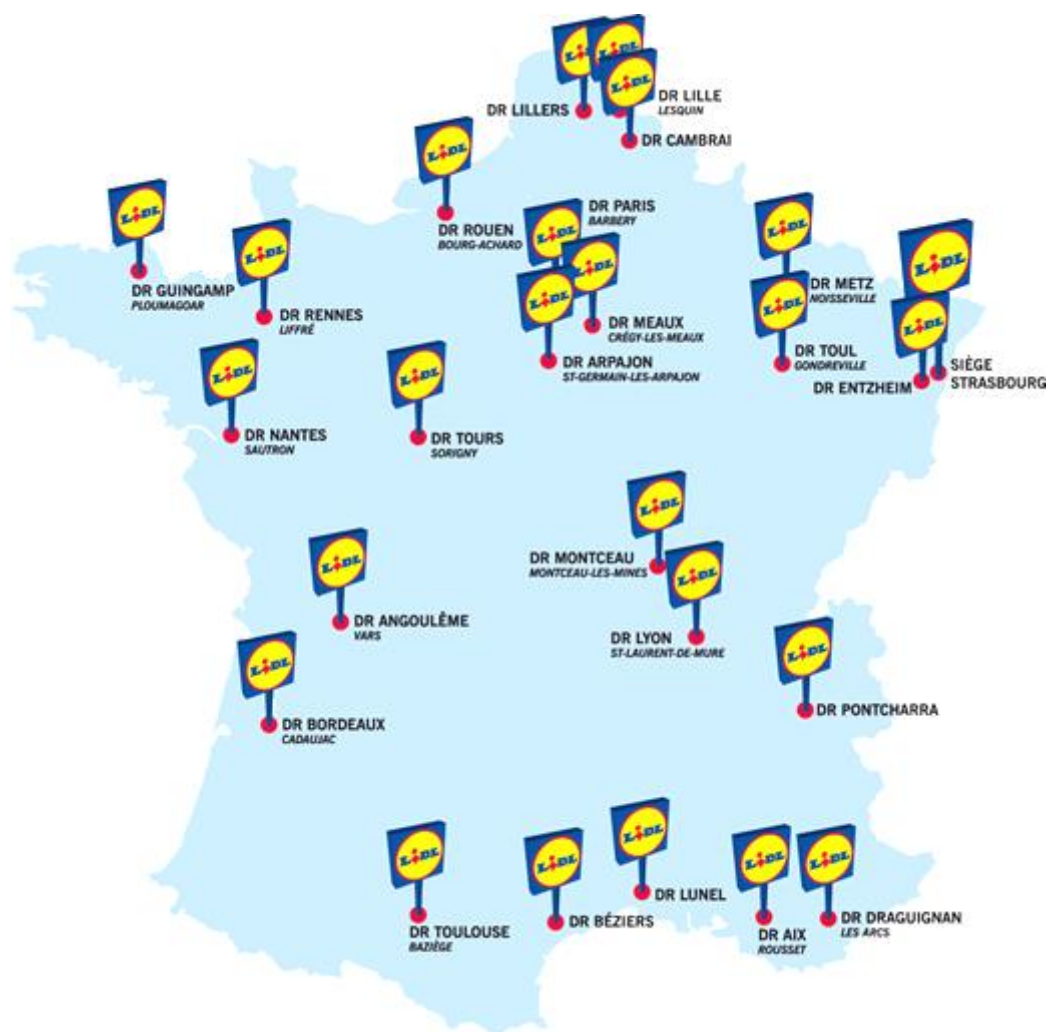


FIGURE 5 : IMPLANTATION DES DIRECTIONS REGIONALES LIDL EN FRANCE (LIDL, 2013)

	Hommes	Femmes	TOTAL
Cadres	33	9	42
Agents de Maîtrise	41	59	100
Employés	59	693	752
Ouvriers	67	41	108
TOTAL	200	802	1002

FIGURE 6 : REPARTITION DES EFFECTIFS DE LA DIRECTION REGIONALE DE MONTCEAU-LES-MINES EN 2013 (LIDL, 2013)

L'effectif de la Direction Régionale a lui aussi rapidement évolué pour atteindre plus de 1000 collaborateurs (Figure 6). Le poste d'employé est majoritaire (presque 75 % des effectifs totaux), avec une répartition homme-femme déséquilibrée puisque ces dernières représentent 80 % de l'effectif total de la Direction Régionale). Les cadres représentent 4 % du total, et occupent principalement les postes de Responsable Ventes Secteur et Responsable des Ventes Régionale.

3) La stratégie commerciale de LIDL

Pour rester leader sur le marché, LIDL utilise différentes stratégies :

- Une stratégie d'expansion : par constructions et par rachats opportunistes. La société LIDL s'est très vite implantée simultanément dans plusieurs régions pour quadriller le territoire français.
- Une stratégie de surface magasin : l'enseigne a pris avantage de la Loi Raffarin (qui cherche à lutter contre le développement des Hard-Discounts) et son seuil d'autorisation en développant un concept de magasin de moins de 300 m² puis en déposant des demandes d'agrandissement après ouverture.
- Une stratégie de vente : des prix bas, favorisés par la simplicité de la logistique qui abaisse les coûts. En effet LIDL baisse les prix en employant peu de personnel, car ce personnel n'a pas un unique poste fixe, il fait des roulements et doit donc être polyvalent. De plus, le système de livraison des magasins est très performant, les camions ne roulent jamais à vide, ce qui crée moins de pertes.
- Une stratégie publicitaire : l'enseigne profite de son image « bas prix » et de promotions très fortes pour lancer les « jeudis de LIDL » qui suscitent un grand intérêt chez les consommateurs. Chaque semaine (lundi et jeudi), des produits non alimentaires sont mis en avant à prix bas.

Le siège social, actuellement situé à Strasbourg, sera transféré à Rungis dans les mois à venir. Ceci lui permettra d'être implanté au centre de son aire de chalandise nationale. C'est également un avantage certain pour le service achat, centralisé au siège, qui sera désormais à Rungis, lieu incontournable pour l'approvisionnement en produits frais.

Le Hard Discount : un marché en baisse

Part de marché HD en valeur dans la grande distribution



FIGURE 7 : PARTS DE MARCHE DU HARD DISCOUNT DANS LA GRANDE DISTRIBUTION (LIDL, 2013)

B) Vers une montée en gamme des produits Frais

1) Un changement de stratégie conséquent mais inévitable

Suite à la convention nationale des managers LIDL France qui s'est tenue à Paris le 24 octobre 2012, de nouveaux choix stratégiques ont été adoptés par la société. En effet, LIDL est certes le leader actuel sur le marché du Hard Discount, sa stratégie étant axée sur une fidélisation de la clientèle grâce aux prix bas, la rapidité des achats et la proximité.

Malgré cela, le nombre de clients augmente peu, ou alors seulement grâce à l'ouverture de nouveaux magasins. Cette stagnation s'expliquerait selon le PDG de LIDL par des progrès à faire sur l'accueil, la tenue et l'ambiance en magasin.

La société LIDL est menacée par une concurrence forte. En effet le groupe ALDI vise la même clientèle que LIDL, et le groupe LECLERC joue sur le « moins cher » de façon de plus en plus agressive (stratégie publicitaire forte). Sa compétitivité est remise en question car les coûts de fonctionnement sont énormes. Avec une faible progression client, la part de marché des Hard Discounters est en stagnation depuis quelques années. En valeur, le Hard Discount a perdu 4 % de parts de marché en deux ans (figure 8) Ceci change complètement la tendance qui, depuis 20 ans, voyait une évolution rapide et forte du Hard Discount. C'est pourquoi ce brusque revirement est un changement radical.

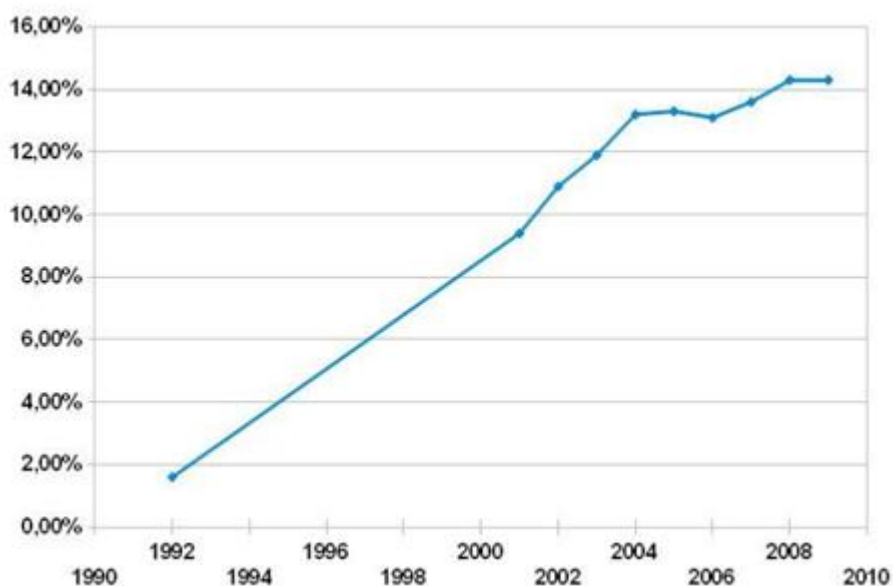


FIGURE 8 : PART DE MARCHÉ DU HARD DISCOUNT EN FRANCE (DISTRIPEDIE, 2010)

De plus, le concept du Hard Discount est en perte de vitesse et se stabilise à 14 % de parts de marché (figure 7). Les consommateurs sont de plus en plus exigeants, les prix bas ne sont plus l'unique critère d'achat. LIDL doit alors complètement repenser son métier, voire même sortir du Hard Discount...

C'est pourquoi LIDL ne va plus axer sa stratégie de vente uniquement sur le prix comme élément fondamental, mais se concentrera également afin d'améliorer son offre de produits en augmentant sa gamme (marques nationales par exemple). En effet, l'idée est d'attirer les clients chez LIDL par attrait pour la marque, et pour le plaisir d'y faire ses achats et d'y trouver des produits attractifs, frais, mais surtout y trouver un très bon accueil. Ce projet, lancé depuis 2013, sera conduit jusqu'en 2015.

Les changements les plus forts se feront par le biais des Responsables de Magasin et ainsi par le biais des magasins eux-mêmes, considérés comme l'avant-garde du contact avec le client. L'organigramme sera alors modifié, davantage de responsabilités et d'implications dans la gestion humaine et économique seront demandées au Responsable, mais également aux Chefs Caisses et Responsable Fraîcheur.

Du point de vue de la vente, cet aspect managérial sera illustré par une brève annonce matinale sur l'organisation de la journée : actions, promotions, nouveautés... De l'animation et de la formation se feront au quotidien. Expliquer, motiver, valider, féliciter, en un mot communiquer, sera le fer de lance de ce concept.

Du point de vue des achats, et sur un aspect plus technique, une nouvelle politique concernant la qualité sera conduite, par le biais de tests quotidiens sur les produits, d'analyses microbiologiques (2 700 en projet), d'audits fournisseurs (200), de tests sensoriels (200) et de dégustations en interne (700). Une nouvelle gamme de produits (DELUXE) est mise en place depuis peu, et une politique de nouveaux packaging est en construction pour illustrer cette progression du rapport qualité-prix.

Du point de vue des services supports, des nouvelles technologies sont d'ores et déjà mises à disposition des collaborateurs : badges électroniques, création de planning informatisés. La communication est en pleine amélioration (TV, prospectus, Facebook, application Smartphone). Tout ceci accompagne la montée en gamme des produits en vente.

En entrepôts, les systèmes de prise de commande et la gestion des palettes seront également optimisés.

Du point de vue des services centraux, le parc magasin sera modernisé d'ici 5 ans. Les magasins seront agrandis (objectif plus de 1 000 m²), rendus plus agréables par l'utilisation de matériaux nobles et l'amélioration de l'isolation et l'impact carbone sera diminué.

Trois entrepôts seront transférés, plusieurs autres seront agrandis pour améliorer la logistique. Le contrôle des températures sera optimisé, avec 100 % du parc équipé en camions bi-températures pour 2013, et la création de nouveaux SAS de livraison autonomes pour faciliter les dépôts en magasin. Le service HSQE (hygiène, sécurité, qualité et environnement) suivra et contrôlera l'ensemble.

La politique de formation évolue également, avec plus d'investissements réalisés en formation, une amélioration de la formation continue, la création d'un Responsable Relations Humaines en Direction Régionale, et la formation des Responsables Fraîcheur.

C'est donc au cœur de cette nouvelle stratégie que ma mission de stage s'inscrit et prend tout son sens.

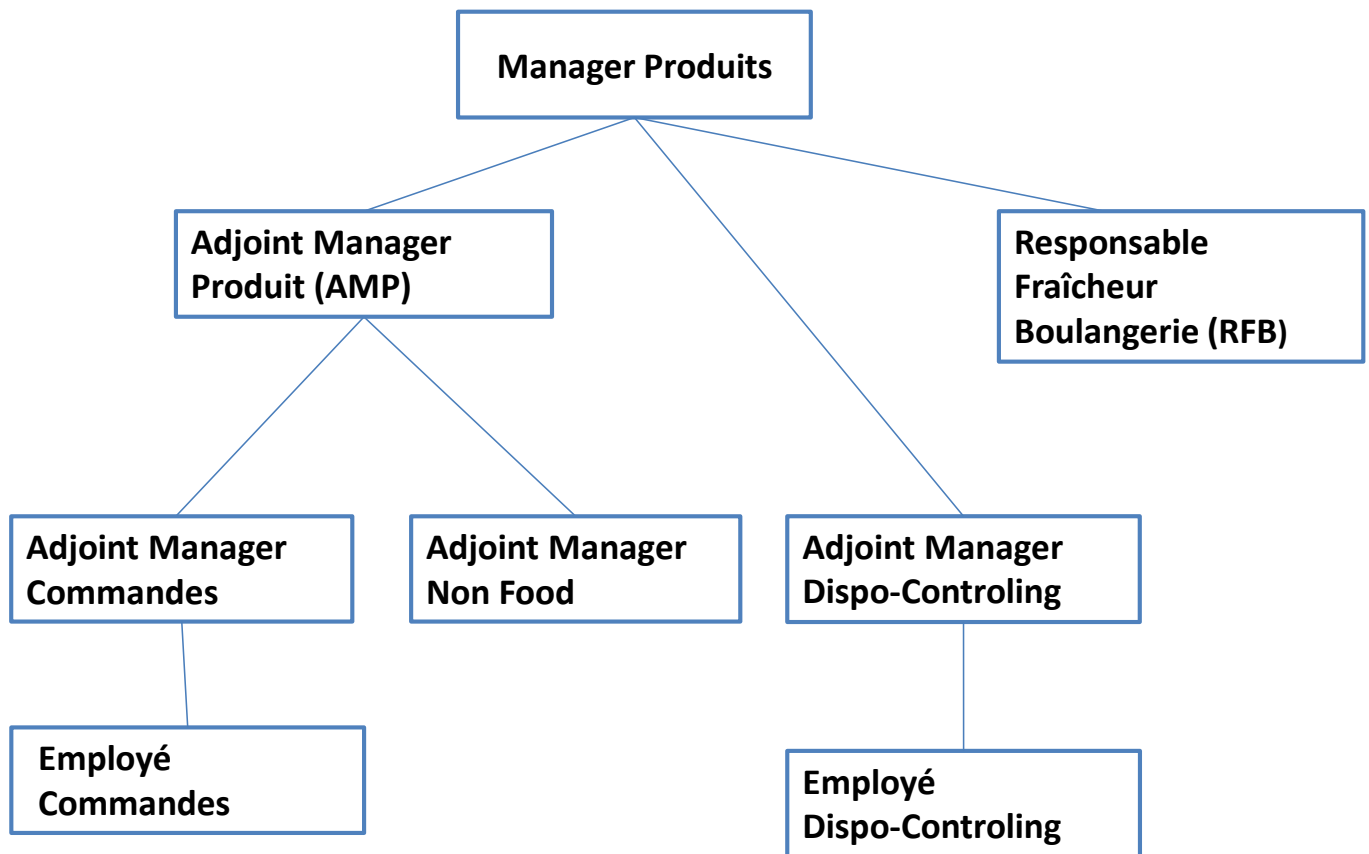


FIGURE 7 STRUCTURE DU SERVICE MANAGER PRODUITS EN DIRECTION REGIONALE EN 2013

2)Un poste clé mais récent : Responsable Fraîcheur Boulangerie

En janvier 2013 a été créé un poste de « Responsable Fraîcheur Boulangerie ». Il est l'adjoint du Manager Produit et garantit le suivi de la fraîcheur sur l'ensemble des magasins de la Direction Régionale (figure 9). Il est l'interlocuteur privilégié des Responsables Fraîcheur en magasin.

Le Responsable Fraîcheur Boulangerie a pour objectif principal l'amélioration du chiffre d'affaire et la satisfaction du client, en réduisant les pertes produits. Il représente l'interface entre la Direction Régionale et le siège. Il travaille sur les mêmes produits que le Responsable Fraîcheur magasin, et est le référent dans l'application du concept.

La mission de ce dernier se décompose en plusieurs tâches :

- Définition et gestion des priorités en magasins
- Accompagnement lors de l'ouverture de nouveaux magasins
- Elaboration des plans de cuisson pour le rayon Boulangerie
- Ajustement Fruits et Légumes, Plantes et Fleurs (commandes, implantations...)

La mission de formation des Responsables Vente Secteur est sa principale tâche. Cela passe par des formations théoriques aux différents outils de gestion des commandes et des stocks et des formations pratiques en magasins. Le Responsable Fraîcheur Boulangerie participe à des discussions avec le Responsable des Ventes Régionales et le Manager Produits pour estimer le potentiel et accroître le Chiffre d'Affaire des magasins.

Les visites régulières de magasins permettent d'évaluer certains points tels que le contrôle de la mise en œuvre et la qualité du concept « présentation de la marchandise, propreté et hygiène », l'examen de la disponibilité des marchandises, le contrôle de la saisie des pertes et les réclamations des magasins, le contrôle de la productivité des processus en place, et le contrôle des articles classés en perte en fin de journée.

La gestion des priorités passe par la visite des magasins chaque semaine, l'analyse et l'évaluation de leurs chiffres concernant les ventes, les ruptures, et les pertes. Ceci permet d'identifier les particularités de chaque magasin et ainsi adapter sa gestion, en lien avec le Responsable des Ventes Régionales.

A chaque ouverture d'un nouveau rayon pain (rayon Boulangerie), le Responsable Fraicheur Boulangerie est là pour accompagner la nouvelle organisation du rayon : montage du mobilier, installation et fonctionnement des fours, disponibilité de tous les consommables. Il prend en charge la première commande (sur la base des ventes d'un magasin référent) ; il analyse les ventes du jour de l'ouverture, propose des prises de mesures et est une aide pour les premières commandes à suivre.

A chaque ouverture d'un nouveau magasin, le Responsable Fraîcheur Boulangerie prend en charge les premières commandes pour les familles FL, Pain, VV, Frais. Cela peut passer par des mesures spécifiques (faire déguster du pain par exemple). Il aide alors le personnel dans ce lancement les premiers jours de l'ouverture.

Le Responsable Fraîcheur Boulangerie est également amené à réaliser un contrôle aléatoire de la qualité des FL, Plantes et Fleurs et VV. Il suit des mises en place particulières sur ces produits (affichage, thème, saisonnalité...).

La qualité du travail du Responsable Fraîcheur Boulangerie est représentée principalement à travers l'audit magasin en termes de fraîcheur et de productivité. Les résultats se traduisent à travers les chiffres tels que l'évolution des ventes, pertes, ruptures, manque à gagner et suivi des dernières heures de ventes.

C) Objectifs de la mission de stage

1) Grandes lignes directrices

La mission a pour objectifs l'étude des moyens d'actions permettant d'améliorer le concept fraîcheur sur l'ensemble des produits « frais » : pains et viennoiseries, plantes et fleurs, viandes, fruits et légumes. Des indicateurs de performances permettront de suivre, d'accompagner, de contrôler et d'évaluer ce qui a été mis en place.

En effet, le poste de Responsable Fraîcheur en magasin est en pleine redéfinition (annexe 1). Les employés en magasin ont remonté leur candidature et portent en permanence le polo responsable fraîcheur. Cependant, à cause du manque de communication concernant l'importance de ce concept, ce rôle n'est pas assez respecté en magasin. Le concept fraîcheur lui-même existe depuis 2009 sans être vraiment considéré avec toute l'importance qu'il devrait. En effet le Responsable Fraîcheur a pour mission d'agir sur toutes les zones fraîcheur du magasin dans le respect des principes de présentation produits, le contrôle de la fraîcheur et la qualité des produits, le suivi des rabais et l'entretien des rayons. Cela représente trois à cinq personnes dans l'effectif magasin.

Dans ce cadre, l'objectif du stage est la préparation et l'animation autour de ce projet, à savoir :

- Préparer la formation des responsables fraîcheur en magasin, à travers l'organisation d'un évènement autour de cette formation pendant le mois de septembre
- Mettre en place et animer un manuel du responsable fraîcheur, et un guide fraîcheur dans l'ensemble des magasins.
- Suivre la mise en place du processus sur l'ensemble de la Direction Régionale
- S'assurer des règles d'hygiène en animant et contrôlant le suivi HACCP (hazard analysis critical control point).
- Former sur l'amélioration de la méthodologie de commande magasin pour diminuer les erreurs.
- Suivre l'évolution des indicateurs de performance avant et après la mise en place : audit, vues clientèles, amélioration des attributions et diminution des pertes.
- Créer des outils d'accompagnement et de contrôle pour les Responsables de Magasin.

2) Organisation générale du concept

Les démarches à suivre sont en général déjà connues par les Responsables Fraîcheur, mais peu considérées et surtout peu appliquées, c'est pourquoi ma mission s'articule autour du renforcement de ce concept, et de nouvelles formations pour asseoir les règles à suivre.

Cette mission passe ainsi d'abord par l'étude approfondie du fonctionnement de LIDL, et majoritairement le fonctionnement d'un magasin dans sa globalité. Une connaissance de la chaîne d'approvisionnement via l'entrepôt de stockage est également nécessaire pour aborder les problèmes dans leur globalité. Ensuite seulement il sera possible d'aborder plus en détail la mission et les actions à mener durant le stage. Enfin tout ceci passera par une analyse complète de ce qui existe et de ce qui sera implémenté.

Le souhait final est que d'ici fin septembre l'ensemble des magasins de la Direction Régionale soit composés de Responsables Fraîcheur compétents, « spécialistes de la fraîcheur en magasin ».

D) Méthodologie globale de travail

1) Planning de travail recommandé par le siège

La directive du siège laisse assez de liberté : tous les Responsables Fraîcheur doivent être formés d'ici fin septembre 2013. D'ici là, chaque Direction Régionale est libre de s'organiser comme elle l'entend, sachant que le siège donne le concept à appliquer, et fournit quelques outils permettant la formation (figure 10).

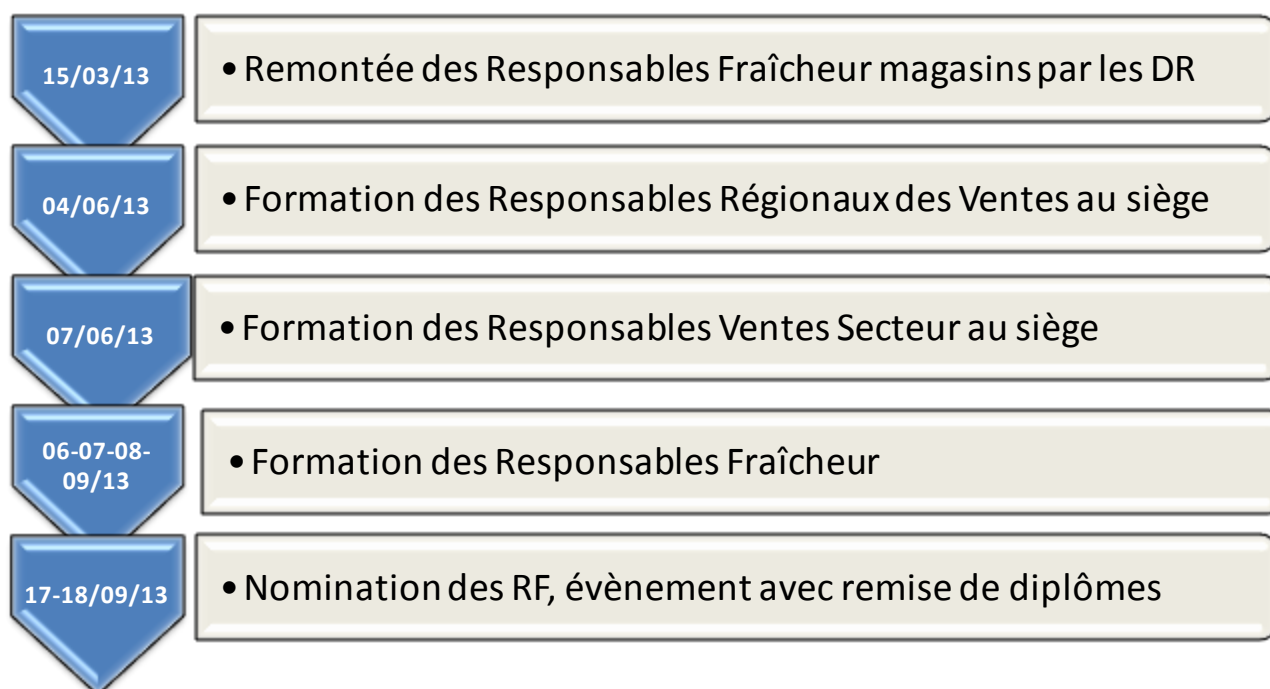


FIGURE 8 : PLANNING FIXE PAR LE SIEGE

La liste des Responsables Fraîcheur a été envoyée durant le mois de mars au siège. Malgré cela, des confirmations et vérifications ont été faites avec les Responsables Vente Secteur avant l'envoi des convocations pour les formations.

Le 4 juin, à Strasbourg, les Responsables des Ventes Régionales ont reçu la formation au nouveau concept fraîcheur à appliquer. Ensuite, pour le 7 juin, ces directives ont été retranscrites pour les rendre applicables à la Direction Régionale. Le 7 juin, une formation de 4h a été dispensée aux Responsables Vente Secteur. Le Responsable Fraîcheur Boulangerie, le Responsable Formation et Développement et moi-même avons formé les Responsables Vente Secteur et expliqué la suite à donner à chaque magasin.

2) Organisation et moyens mis en œuvre

Concernant la formation des Responsables Fraîcheur, le siège désirait une formation en Direction Régionale. Cependant j'ai jugé plus pertinent de réaliser les formations en magasin. En effet, une formation en Direction Régionale présentait selon le siège l'avantage de permettre une visite de l'entrepôt et de la préparation des commandes. Mais cette activité avait déjà été réalisée récemment, et ne présentait pas un grand intérêt au vu des objectifs de formation. De plus, une formation en magasin permettait de faire travailler les Responsables Fraîcheur sur leur lieu de travail, ou du moins dans un endroit qui leur est familier. Il était également possible de réaliser les formations en salle polyvalente, dans chaque grande ville (Besançon ou Clermont-Ferrand) et de reproduire un rayon Fruits et Légumes par exemple dans cette salle. De la même façon cela créait beaucoup de contraintes logistiques sans apporter davantage qu'une formation en magasin. Le magasin était préférable car c'est un lieu familier pour les stagiaires, donc facilitant l'apprentissage.

Nous avons décidé de réaliser la formation en soutien de chaque Responsable Vente Secteur. En une journée ce dernier formait l'ensemble de son pôle de magasins sous forme de deux sessions de 4h. Chaque magasin a vu ses Responsables Fraîcheur séparés en deux groupes. Pendant qu'un premier groupe était formé le matin, le second continuait à travailler en magasin. Inversement l'après-midi. La formation avait lieu dans le magasin du Responsable Vente Secteur le plus adapté à la formation (taille de la salle de repos, positionnement géographique pour faciliter le déplacement des Responsables Fraîcheur des autres magasins). Il y a 17 Responsables Vente Secteur, répartis sur 73 magasins, ce qui a représenté 16 journées de formation car deux Responsables Vente Secteur furent regroupés (l'un d'eux ne gérant que deux magasins, il fut associé à un voisin gérant 4 magasins).

L'objectif a été de former l'ensemble des magasins durant le mois de juin, pour éviter ainsi les congés des mois de juillet et août qui voient leurs effectifs diminuer et compliquent les formations.

Les mois de juillet, août et septembre ont permis d'apporter un peu de souplesse dans des formations qui n'ont pas pu être menées pendant le mois de juin et de former des nouvelles personnes embauchées. Ces mois permettaient également un suivi et un contrôle des résultats et des améliorations encore possibles. Le Responsable Fraîcheur Boulangerie, M. Godin, s'est occupé du secteur géographique Ouest (Auvergne et Bourgogne Ouest), tandis que la région Est m'a été assignée (Bourgogne-Est et Franche-Comté). Cette période permet d'analyser, évaluer ce que j'ai mis en place, et ensuite, de proposer des corrections et améliorations pour les futures formations (formation sur le Plan de Maîtrise Sanitaire par le Responsable Formation et Développement à la fin de l'année par exemple).

3) Démarche scientifique suivie

Trois phases majeures illustrent cette mission. La formation représente le point central de cette dernière, tant par son ampleur que par son importance dans le résultat final.

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance (Christophe TOUMSIN, 2005). En effet elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail : l'impact le plus évident est de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la communication des équipes.

Le rôle ici est d'améliorer la communication entre les différentes hiérarchies du magasin, et permettre ainsi une formation autonome en interne.

Ici la formation joue son rôle dans le cadre d'un souhait d'élévation des compétences techniques des équipes, par une amélioration de l'organisation et d'un progrès dans le niveau de connaissance concernant la technique et l'environnement de travail. Cette formation est donc un investissement pour la performance (Christophe TOUMSIN, 2005). Les équipes ainsi formées sont plus efficaces et plus efficientes. Cette amélioration fait gagner du temps en magasin et donc de la productivité.

Cependant, cette implémentation doit être précédée d'une préparation initiale, puis se clôturer par une évaluation des résultats. L'outil le plus approprié pour cela est l'audit. Réalisé en magasin il permet de réaliser un constat avant et après la formation pour pouvoir analyser scientifiquement les résultats de cette formation. L'événement final en septembre est un point d'évaluation plus indirect, qui sera néanmoins l'action finale de cette mission.

II) Préparation de la formation en magasin : mise en place d'un audit magasin

Pour préparer au mieux la formation, il convient d'une part de maîtriser et recenser l'ensemble des concepts déjà existants, l'ensemble des processus en place; d'autre part d'évaluer, à travers des audits magasins, si ces concepts sont compris, bien appliqués, et le cas échéant, si des améliorations sont à prévoir dans le cadre de la formation. Cela permet de souligner des points non suivis, alors que des pratiques déjà bien réalisées ne nécessiteront pas une nouvelle formation. Une nombre représentatif de magasins (40 magasins) a été audité sur une période d'un mois environ.

A) Mise en place de l'audit

1) Organisation générale

Auditer les magasins présente plusieurs objectifs. En premier lieu, il permet de dresser un état des lieux clair et chiffré des problèmes. Cet audit ne ressemblait pas à un audit dans le sens où le but n'était pas seulement de constater, mais aussi de communiquer avec les personnes en magasin pour qu'ils nous fassent part de leurs problèmes et de leurs incompréhensions. Ces visites avaient également pour but personnel de rencontrer les responsables, d'établir un premier contact avec les personnes qui seront formées. Enfin, à travers les remarques et les constats établis, il a été possible de préparer la formation et les réponses associées aux remarques qui seront formulées pendant la formation.

Un audit durait entre trente minutes et une heure, il se réalisait au sein même du magasin, sans que le Responsable Vente Secteur et le Responsable du Magasin aient été prévenus. La première étape de l'audit consistait à évaluer les rayons, leur fonctionnement, le respect de leur entretien... Puis un point avec le responsable en place permettait de valider certains points de fonctionnement, comme par exemple la connaissance des outils mis en place pour la bonne gestion du magasin. L'audit se voulait également être un échange avec les équipes permettant d'ores et déjà de démarrer la formation.

vérification du concept fraîcheur					
magasin		2746 Paray		date	
Nom du responsable présent:		CC		18/07/13 13h	
		OUI NON		REMARQUES	
PLANTES ET FLEURS	Présentation conforme				
	Affichage de toutes les références				
	Tri réalisé correctement				
	fleurs coupées à l'entrée du magasin				
	Mise à - 50% des fleurs coupées				
	Présence pertinente de reliquat en réserve				
	Fleurs arrosées				
	Propreté du mobilier et du sol				
BOULANGERIE	Présentation conforme				
	Hauteur de chargement cohérente				
	Affichage de toutes les références				
	Propreté générale				
	Mobilier en bon état				
	Bac rabais "pain de la veille " en place				
	Suivi HACCP réalisé				
	Chambre froide rangée et balisée				
	Blaster uniquement présent en rayon				
	Tenue adéquate du personnel				
CHAINE DU FROID	FDR camion conforme				
	Cahier de températures signé				
FRUITS ET LEGUMES	Présentation conforme				
	Tri réalisé correctement				
	Marchandise non dépotée				
	Mise à 0 faite				
	Cohérence du stock présent				
	Propreté du mobilier				
	Sachets présents dans le présentoir				
	Utilisation des fiches FL				
	Check-list tenue du rayon en place et signée				
	1/2 podium de rangement conforme				
	Affiches manuscrites conformes				
VIANDES VOLAILLES	Présentation conforme, grilles linéaires				
	Hauteur de chargement cohérente				
	Affichage de toutes les références				
	Propreté du mobilier				
	Cohérence du stock présent				
	Affichage du PSN				
	Vérification DLC				
FRAIS	Hauteur de chargement cohérente				
	Grilles de reprise d'air dégagées				
VIENNOISERIES	Présentation conforme				
	Rotation des produits				
	Stickage des DLC				
OUTILS DE GESTION	Prise de commande conforme				
	Utilisation de l'info fraîcheur				
	Responsable fraîcheur identifié				
	Utilisation de la liste dispocontrolling				
	Guide responsable fraîcheur présent				
RESERVE	Propreté des locaux				
	Balisage des différentes zones				
	Zone perte vidée régulièrement				
	Propreté des poubelles				
	Reliquat conforme (volume, rangement)				

FIGURE 9: GRILLE D'AUDIT EN MAGASIN

2) Outils de contrôle

La grille de vérification du concept fraîcheur (figure 11) se devait d'être simple. Chaque point décrit était vérifié sur place. Les choix de réponses étaient « oui » ou « non ». En effet un entre-deux n'était pas possible puisque, soit le concept était complètement respecté, soit il ne l'était pas. Je me laissais par contre la possibilité d'établir des remarques éventuelles, permettant de préciser la gravité de l'erreur.

Chaque audit était ensuite retranscrit sur ordinateur, et un compte rendu a été réalisé recensant l'ensemble des points négatifs comme positifs, ainsi que les remarques pertinentes à intégrer durant la formation. Ces visites permettaient de rencontrer des exemples clairs qui illustreraient la conversation durant la formation.

Il était possible d'établir une notation des différents points. Cependant, j'ai jugé plus utile de traiter globalement les problèmes d'un magasin, de façon systémique, sans chercher à classer les magasins, d'autant plus qu'une note finale n'aurait rien apporté pour la formation. En revanche toute remarque de collaborateur permettait d'affiner la future formation.

B) Le thème de l'organisation des rayons

1) Principes et règles à appliquer

En ce qui concerne le rayon Fruits et Légumes, le concept primordial est le suivant : ne vendre que de la marchandise irréprochable, c'est-à-dire, celle que nous-mêmes nous achèterions. Ce rayon est la vitrine du magasin, la fidélisation-client passe par des Fruits et Légumes frais livrés tous les jours. Pour chaque produit, une codification sur l'affiche prix indique la date de retrait en cas de non vente. De plus, il ne doit pas y avoir plus de deux dates d'emballage différentes par produit présenté en rayon. Pour les produits les plus « sensibles », une codification supplémentaire indique si le produit doit être retiré en fin de journée, ou alors le samedi soir pour ne pas être en vente le lundi. Par exemple la banane est un produit spécifique qui doit être présenté en sac plastique ouvert dans un carton, afin d'éviter une maturation trop rapide à cause de la chaleur dégagée par le fruit.

A chaque réception journalière, un contrôle qualitatif et quantitatif est réalisé. Toute anomalie entraîne la non-mise en rayon de la marchandise. Une feuille journalière est reçue, indiquant la référence du chaque produit, le prix de vente, l'origine, le calibre, la catégorie et la variété. Certains points (indiqués sur la feuille) sont à contrôler obligatoirement avant l'ouverture du magasin.

Livraison entrepôt	Livraison magasin	Jours de vente	Réduction -50 %	A jeter
Samedi	Lundi	Lundi et Mardi	Mardi à partir de 17h30	Tous les mardis soirs
Mardi	Mercredi	Mercredi et Jeudi	Jeudi à partir de 17h30	Tous les jeudis soirs
Jeudi	Vendredi	Vendredi et Samedi	Samedi à partir de 17h30	Tous les samedis soirs

FIGURE 10 : ORGANISATION DES VENTES DE FLEURS COUPEES



FIGURE 11 : PROCEDURE DE CHANGEMENT DE PRIX DES FLEURS

Un document « tenue du rayon » est présent. Il est rempli par le Responsable Fraîcheur toutes les heures et permet de vérifier que le concept fraîcheur est bien appliqué.

Le rayon Fruits et Légumes est établi à la semaine selon un « plan d'implantation » (Spiegel) établi par le siège. Ce plan donne également des informations sur la tenue du rayon. Il indique par exemple les Mises En Avant à réaliser. En ce qui concerne la présentation du rayon, des règles précises sont appliquées (position des podiums, comblement des vides, alignement, hauteur des produits, dépotage...). L'affichage suit également des lois strictes : les mentions légales telles que la dénomination produit, le conditionnement, l'origine (de la même taille que le prix) et la catégorie sont obligatoires.

Le surplus de produits qu'il est impossible de placer en rayon et qui permet un réapprovisionnement régulier reste réserve, à température ambiante uniquement.

Après la mise en place du rayon le matin, la prise de stock est effectuée devant le rayon, la commande doit alors être cohérente en fonction de l'historique de vente, des conditions externes (météo, saisonnalité, stock entrepôt), et de la formule de la commande.

En ce qui concerne le rayon Viandes-Volailles, la hauteur de stockage est importante en termes de présentation du produit et de respect de la chaîne du froid. En effet, un produit trop haut dans un réfrigérateur empêche un bon maintien de la température. La présentation se fait dans le sens de la lecture, les grosses rotations sont à travailler (augmentation du « facing » pour améliorer le visuel). Le Responsable Fraîcheur est également garant de la propreté des bacs (vitres, fonds noirs).

Pour ce qui est du rayon Plantes et Fleurs, l'objectif initial du Responsable Fraîcheur est de vendre uniquement des produits de qualité irréprochable. Il est important d'adapter le matériel de stockage (tables, étagères...) en fonction des volumes. Selon le potentiel du magasin, il faut adapter le nombre d'escalier de fleurs, de manière à présenter une offre volumineuse et claire pour le client.

La marchandise n'est pas commandée par le magasin, elle est attribuée par la Direction Régionale, elle-même suivant des objectifs de ventes déterminés par le siège. Le magasin reçoit en priorité des produits le lundi, le vendredi, mais surtout le mercredi pour les produits de saison en publicité sur le prospectus hebdomadaire que les clients reçoivent par la poste. L'idée est alors de proposer la totalité de la marchandise en surface de vente. Le produit possède soit un code barre, soit un code PLU avec une indication de couleur pour la date d'arrivée du produit et la date limite de présence en rayon avant mise en perte (figure 12).

En effet, les fleurs coupées (tulipes, roses et œillets par exemple) sont proposés à -50% à partir de 17h30 les mardi soir, jeudi soir et samedi soir. Le code couleur détermine la date d'arrivée du produit, la durée de vie étant de deux jours maximum avant mise en perte. La modification du prix sur l'affichage se fait tout simplement en retournant l'affiche du prix (figure 13).

En ce qui concerne les plantes, la marchandise est livrée le jour de publicité. Si besoin un arrosage peut être réalisé. Les produits sont à présenter à l'entrée du magasin, sur un ou deux îlots, de façon la plus commerciale possible. Si le magasin possède un grand SAS pour la vente des Eaux à l'entrée, les fleurs coupées seront disposées à cet emplacement, à l'entrée même du magasin. Sinon, l'ensemble sera proposé en tête de gondole (TG), et nez de caisse, en double implantation. La date de retrait du produit figure sur l'affiche prix. Les prix de vente sont déterminés par le siège, des promotions peuvent être réalisées en fonction des ventes.

2) Résultats de l'audit, analyse et critiques

Un Responsable Fraîcheur doit être présent en continu dans chaque magasin. Il est identifié sur le planning, et porte le polo fraîcheur vert dans les magasins qui en sont équipés (50%).

Concernant le rayon Fruits et Légumes, on peut constater que les magasins suivent assez bien le plan d'implantation des produits, les volumes commandés sont cohérents.

En revanche, des efforts sont à réaliser sur le tri des produits (40 % des magasins possèdent plus de 5 produits à classer en perte). Lorsqu'une affiche est absente, l'affiche faite à la main est en général non conforme (absence de l'origine du produit, de la catégorie...). De même, les changements de prix ne sont pas toujours actualisés sur les affiches. Tout cela est préjudiciable en cas de contrôle de la DDPP (direction départementale de la protection des populations). La fiche de suivi du rayon, à signer toutes les heures, est rarement suivie de façon rigoureuse (30 % des magasins), voire absente (10 % magasins). Le podium de rangement FL est en général mal rangé, c'est un lieu « fourre-tout » mal organisé qui, du coup, pénalise les équipes pour l'affichage des prix.

Pour le rayon Viandes-Volailles, les affiches sont globalement bien en place, les affiches indiquant les promotions également. Cependant une attention particulière doit encore être apportée sur le contrôle des rabais (1 magasin concerné) principalement dans le cas des produits « Poisson » à Date Limite de Consommation courte. La propreté du mobilier est également à améliorer (6 magasins concernés).

Le rayon Plantes et Fleurs est un rayon en progression en terme de volume (+ 30 % à partir d'avril 2013). Ces volumes demandent donc une bonne organisation en terme de présentation des produits. L'esthétisme du rayon doit être amélioré dans presque tous les magasins (couleurs, volumes, fraîcheur du produit). Les emplacements dédiés aux fleurs ne sont pas encore bien définis, les fleurs coupées sont rarement positionnées à l'entrée du magasin comme convenu, et certains magasins n'ont pas encore de meubles appropriés (6 magasins) ou ne les utilisent pas (3 magasins). L'arrosage des produits n'est pas encore effectué. La formation doit insister sur le fait que ce rayon laisse beaucoup de liberté au magasin en terme de présentation pour rendre le rayon le plus vendeur possible.

C) Le suivi des normes et le respect de la chaîne du froid

1) Le cas particulier de la cuisson du pain et des viennoiseries en magasin : suivi HACCP :

Le rayon Pain possède la particularité d'être bien plus exigeant en termes de normes d'hygiène et de respect de la chaîne du froid. Une attention toute particulière est portée sur le suivi de ces règles.

LIDL propose du pain frais et des viennoiseries, cuits dans l'enceinte même du magasin en fonction des besoins (figure 14). Le client doit donc avoir accès au pain à tout moment de la journée.



FIGURE 12 : RAYON BOULANGERIE EN MAGASIN

L'objectif de ce rayon, assez récent (création en 2008), est d'augmenter la fréquence de passage en magasin et le nombre de clients. Afin de répondre aux critères de qualité et de fraîcheur, différents points sont à maîtriser :

- Le processus de cuisson
- La planification des cuissons (à l'aide du plan de cuisson)
- L'organisation du travail en magasin
- Le respect des règles d'hygiène et de sécurité (les fiches de données de sécurité et les fiches produits sont disponibles dans le classeur HACCP)
- Le nettoyage et l'entretien des fours
- La vérification du matériel et la disponibilité des produits

Le processus de cuisson est assez simple, il passe par l'utilisation du plan, le préchauffage du four, la disposition des pâtons selon le plan de disposition, la mise ou non des produits en sachet, puis la mise en vente en libre-service du produit.

La clef de voute de l'ensemble est le plan de cuisson, il garantit que le rayon apporte au mieux la quantité de produit nécessaire au client en un minimum de temps de travail et en optimisant les ventes.

Le plan de cuisson est personnalisé selon les ventes de chaque magasin, il est découpé en trois plages de cuisson (avant ouverture, 10/12h et 14/16h). La personne en charge de la cuisson doit respecter le nombre de plaques indiqué sur le plan. L'objectif étant bien sûr d'éviter les ruptures ainsi que les pertes, tout en augmentant le chiffre d'affaire.

Chaque employé travaillant au sein du laboratoire Pain (figure 14) doit respecter un ensemble de règles, suivant les normes HACCP en place. Ces règles suivent également les règles HSCT (hygiène, sécurité, conditions de travail) :

- 1 - Toute personne doit veiller rigoureusement à sa propreté corporelle
- 2 - La tenue doit être propre et réservée au travail
- 3 - Toute arrivée dans le laboratoire passe par un lavage des mains, des avant-bras ; également lors d'un changement de tâches, d'un passage aux toilettes, ou entre deux opérations contaminantes ; des mains propres sont préférables à des gants mal utilisés.
- 4 - Toute lésion de la peau doit être surveillée, et soumise à l'avis d'un médecin si besoin.
- 5 - La chaîne du froid, la marche en avant, l'élimination des déchets et les consignes techniques doivent être respectées.
- 6 - Les lieux de travail doivent être tenus propres, tout comme les ustensiles, les appareils et la table de travail, selon les règles établies par le plan de nettoyage et de désinfection.
- 7 - Pour éviter tout risque en lien avec la sécurité et les accidents de travail, les allées doivent être non encombrées, les sols propres et non glissants, le matériel rangé.
- 8 - Les ustensiles et produits d'entretien doivent être utilisés avec respect des règles de sécurité, pour éviter tout accident de type brûlure, coupure, toxicité, blessures.
- 9 - La manutention des charges lourdes doit suivre les règles de posture et de comportement corporel pour éviter tout risque de blessure.
- 10 - En cas de brûlure, contusion, coupure, les règles de premier secours doivent être connues.
- 11 - Les formations liées à la sécurité incendie doivent être suivies
- 12 - L'employeur doit être informé en cas d'accident de travail
- 13 - Les visites de la médecine du travail sont obligatoires
- 14 - La manipulation des fours se fait avec les gants de cuisson
- 15 - Veiller à ce que le produit soit congelé avant cuisson
- 16 - La manipulation des produits se fait avec des gants en plastique

- 17 - Le stockage en chambre froide suit les règles de la rotation des produits
- 18 - Il faut veiller au respect du cycle de préchauffage, programme de cuisson, temps de refroidissement, tout cela pour le respect de la qualité du produit fini
- 19 - Les quantités de produit par plaque de cuisson doivent être respectées, avec un espace entre les produits
- 20 - Les viennoiseries sont disposées sur les plaques avec un papier sulfurisé
- 21 - Le nettoyage des plaques en téflon se fait avec de l'eau, du savon et une éponge non abrasive.
- 22 - Les produits de nettoyage sont des produits préconisés seulement : pour murs, sols, vitres, plafonds et inox), conformes aux normes HACCP.

2) Résultats de l'audit, analyse et critiques

Dans ce rayon, les hauteurs de chargement sont cohérentes, et les sachets en général présents pour le client. En revanche de gros progrès sont à réaliser en terme d'hygiène (propreté des fours et de la table de préparation). Ces nouvelles normes d'hygiène récentes pour la société LIDL ne sont pas encore complètement assimilées par les collaborateurs. Le suivi HACCP pour la réception des produits et le nettoyage n'est, dans sa forme (signature, prise de température) pas réalisé (60 % des magasins concernés). Le suivi du plan de cuisson est encore à son balbutiement, et des ruptures de produits sont encore constatées (10 % des magasins concernés).

Avant même de savoir quelles seront les directives du siège, il est certain que le concept Pain est à améliorer impérativement. Ce qui ressort de l'audit est que différents points sont à travailler :

- Le respect de la chaîne du froid : Le suivi des rotations en chambre froide, le contrôle des températures à la livraison par le camion, la prise de température sur la feuille de suivi, la conformité des feuilles de route des camions frigorifiques.
- Le respect des procédures de réception : la prise en note des numéros de lot, le contrôle des Dates Limites de Consommation.
- Le respect des consignes d'hygiène : lavage des mains, tenue, nettoyage et remplissage de la feuille de suivi HACCP.

Seulement 50 % des magasins de la Direction Régionale possèdent un rayon Pain. Le très bon retour de ce concept fait que d'ici quelques années, tous les magasins en seront pourvus et devront suivre ces nouvelles normes. Même pour les magasins non concernés, une première prise de connaissance du concept pain était selon moi pertinente.

J'ai remarqué également que le Responsable de Magasin ne s'occupe jamais du rayon Pain ; ce qui est à mon avis un défaut car il n'est donc pas assez présent pour contrôler et former l'équipe amenée à y travailler. Il ne voit pas ce qui n'est pas bien suivi, et donc on peut y déplorer une perte de rigueur dans le travail. Il est judicieux de communiquer que le Responsable de Magasin doit devenir, lui aussi, un spécialiste du pain.

D) Utilisation des outils de gestion magasin

1) Les outils de gestion existants

Trois outils majoritaires permettent le suivi de la fraîcheur :

- Le cadencier, permet la prise de stock quotidienne, il contient l'historique des ventes sur les trois dernières semaines et facilite la prise de commande des produits Fruits et Légumes et Viandes-Volailles.
- L'info fraîcheur, document reçu quotidiennement sur le serveur informatique du magasin, donne des informations sur les produits Fruits et Légumes. Il indique par exemple les changements de prix, de calibre, le nombre de produits par lot, et même une indication de l'entrepôt sur les livraisons (en cas de rupture fournisseur). Ce document permet d'affiner la prise de commande.
- Le document dispo-controlling indique les corrections de commande effectuées par le service approvisionnement en entrepôt sur les produits Viandes-Volailles, les produits Fruits et Légumes en promotion. En fonction des corrections effectuées le jour J, le magasin peut alors affiner sa commande pour le jour J+1.

Ces outils sont complémentaires et permettent d'éviter une rupture produit, ou un surstock en magasin. Par exemple, un magasin, peut augmenter sa commande sur un produit de substitution en fonction des ruptures. De la même façon, un produit de calibre différent, ou de prix différent, peut voir ses statistiques de ventes évoluer de façon significative.

2) Résultats de l'audit, analyse et critiques

Il apparaît que la majorité des améliorations et des corrections à mener concernent ces points. En effet, il est encore possible de trouver des magasins qui n'évaluent pas leur stock avant de réaliser les commandes. Ce manque de rigueur induit des erreurs dans la prise de commande. La formule de commande, dans certains cas (deux magasins) n'est pas appliquée dans les règles, et donc des ruptures ou du surstock sont à déplorer.

Les outils à la disposition du magasin (dispo-controlling et info fraîcheur) ne sont pas utilisés. Seulement 20 % des magasins utilisent l'info fraîcheur. Dans certains cas, son rôle n'est pas compris, mais dans la majorité des cas c'est le manque de temps qui explique le fait qu'elle ne soit pas lue. La solution réside peut-être dans le fait de rendre ce document plus rapidement accessible, voire plus simple et efficace. En fonction des directives du siège et des changements qui peuvent survenir, cette info fraîcheur devra être modifiée. Il est alors nécessaire de sensibiliser les équipes sur l'utilité de ce document lors de la prise de commande.

Concernant le document dispo-controlling, il y a encore beaucoup de progrès à faire pour que ce document soit bien accepté par les équipes magasin. Ce document, dont le rôle est d'aider le magasin et éviter les erreurs de commande, est vu comme un inconvénient. Le magasin ne comprend pas son utilité, et pense même qu'il pose des problèmes au magasin car il modifie leurs commandes. D'une part il est nécessaire d'expliquer le rôle de ce document, et comment il est construit, afin qu'il soit perçu comme une aide pour le magasin. Il évite en effet à ce dernier des commandes sous-évaluées ou surévaluées, voire même de grosses erreurs de commande suite à des fautes de frappe.



FL ET FRAÎCHEUR



Les critères de la réussite : Fraîcheur, Qualité, Variété des produits et Prix.

Chaque jour, un responsable fraîcheur est mentionné sur le planning et porte le polo vert « Responsable Fraîcheur ». Il se doit d'entretenir le rayon FL tout au long de sa journée de travail.



L'entretien du rayon se fait au moins toutes les heures :

- Suppression des cartons et cagettes vides
- Déplacement de la marchandise pour combler les vides
- Signature de la fiche de suivi FL, affichée en rayon

Tri

Je jette tout produit que je n'achèterai pas moi-même, et l'inscris sur la feuille de perte

Un produit vendable est un produit entier, sain et propre

Je suis particulièrement attentif sur les produits sensibles

FIGURE 13 : EXTRAIT DE LA CIRCULAIRE HEBDOMADAIRE SUR LE THEME FRAICHEUR

III) La formation des Responsables Fraîcheur en magasin

A) Premières actions mises en œuvre

1) Apparition dans la circulaire hebdomadaire

Afin de commencer à « préparer le terrain » pour les formations, il a été décidé avec le Manager Produit que durant deux semaines (semaine 22 et 23), le thème de la circulaire hebdomadaire serait « Animation fraîcheur » (annexe 2). C'est-à-dire que la fraîcheur est pendant deux semaines le thème principal d'action en magasins. Cela passe par une apparition en première page de la circulaire envoyée à tous les magasins, et la rédaction d'une affiche format A3 (figure 15) qui récapitule et explicite ce que l'on attend dès à présent sur la fraîcheur, et principalement le rayon Fruits et Légumes. Ce poster est affiché dans la salle de pause des magasins, sur le tableau « Les piliers du succès de notre magasin »

L'objectif est double. D'une part, cette action permet de commencer à faire travailler les collaborateurs sur ce thème, d'autre part de leur faire prendre conscience que la fraîcheur est un point important désormais chez LIDL. La fraîcheur doit être ressentie comme une priorité en magasin.

L'affiche format A3 ne concerne que le rayon Fruits et Légumes, ce qui représente déjà beaucoup d'informations. Il était impossible d'inclure tout le principe fraîcheur sur une circulaire concise, sans qu'elle devienne illisible et incompréhensible. Le rayon Fruits et Légumes, le plus important en terme de chiffre d'affaire et de pertes est pour moi la priorité. Il est envisageable de poursuivre sur les autres thèmes (Viandes-Volailles, Pain, Plantes et Fleurs), c'est pourquoi j'ai réalisé le même type d'affiche pour chacun de ces autres thèmes. Les semaines 24 et 25 sont dédiées au thème « Chaîne du froid » (annexe 3). C'est l'occasion d'insérer les directives concernant le rayon Viandes-Volailles et Pain. Ces quatre affiches format A3 serviront de supports récapitulatifs pour les formations fraîcheur en magasin. Elles se veulent visuelles, attractives et simples de lecture et de compréhension.

En effet, l'ensemble des informations et consignes collectées y sont inscrites, avec des phrases courtes et brèves. L'utilisation des tableaux permet d'améliorer la rapidité de lecture. Les images, nombreuses et de tailles conséquentes, invitent à la lecture et interpellent. Le logo du Responsable Fraîcheur et l'image du nouveau polo sont présents sur les quatre affiches pour bien ancrer visuellement le concept de la fraîcheur. Les règles concernant la chaîne du froid et les normes HACCP sont également présentes. Même si ce thème n'est pas celui de la fraîcheur à proprement parler, ces points me paraissaient importants et nécessitaient des améliorations. De plus, lors des formations, je pourrai argumenter que le concept est facile à appliquer car il est déjà en place et présent au niveau des affichages en magasins.

2) Modification de l'info fraîcheur

L'info fraîcheur est un document envoyé quotidiennement aux magasins, il recense les modifications de prix des produits Fruits et Légumes, les changements de colissage, d'origine etc. C'est également le lien entre l'entrepôt et les magasins pour communiquer sur la qualité des produits Fruits et Légumes. En effet, lors de mes passages en entrepôt, je contrôlais dès que possible la qualité des produits présents, et le cas échéant, indiquais via l'info fraîcheur les produits abîmés, à évolution rapide, sensibles, etc. Ce document, jugé trop lourd n'était pas ou peu utilisé auparavant en magasin.

Le siège, après plusieurs remontées des Managers Produits des différentes Directions Régionales avait donc décidé de modifier ce document. Le nouveau document est plus simple (une page au lieu de trois ou quatre habituellement), seules les informations les plus pertinentes y sont insérées (changements de prix, indication des produits non disponibles à la commande ou sensibles). Un encart « remarques » permet d'insérer toutes les informations importantes à communiquer aux magasins.

Cette amélioration a été communiquée en magasin lors des formations. Ce document est censé faire gagner du temps en magasin pour le contrôle qualité des produits Fruits et Légumes, et faciliter le changement d'affichage prix. C'est un nouvel outil de gestion à la disposition du Responsable de Magasin.

B) La formation en magasin : implémentation du nouveau concept

1) Préparation de la formation en magasin

La formation en magasin durait quatre heures, et comprenait deux heures environ de formation théorique (en salle de pause du magasin), trente minutes de test pour valider les acquis, et une période d'une heure et demie de travaux pratiques en rayon. Selon moi, il était préférable de privilégier au maximum la partie pratique en magasin, pour ne pas alourdir la formation par de la théorie.

Il a été convenu que, sur une journée, l'ensemble des magasins dépendant du Responsable Vente Secteur serait formé. A raison d'environ quatre Responsables Fraîcheur par magasin, cela représente 12 à 32 personnes.

Cependant, si une équipe de magasin était au complet en formation, le magasin serait pénalisé en terme d'effectif présent, c'est pourquoi la journée a été séparée en deux sessions de quatre heures, où le Responsable Vente Secteur veillera à répartir les stagiaires de façon pertinente. C'est-à-dire que malgré la présence de deux à trois stagiaires en formation, le magasin concerné garde une équipe compétente et en effectif suffisant pour que le magasin fonctionne de façon optimale et productive. La formation s'est faite à chaque fois dans le magasin qui permettait de trouver un compromis entre son emplacement géographique, évitant trop de déplacements pour les équipes des autres magasins, et la taille de la salle de pause permettant de réaliser la formation dans de bonnes conditions. Ce magasin devait également être un « magasin pilote », c'est à dire possédant toute les nouveautés, et un fonctionnement global exemplaire.

Presque toutes les formations ont été réalisées durant le mois de juin. Les mois de juillet et d'août, à cause des périodes de vacances, ne sont pas pratiques pour avoir les équipes au complet. Quelques formations ont été placées durant le mois de septembre, après la Foire Aux Vins, et avant la date butoir de remise des diplômes aux salariés.

Chaque prise de rendez-vous a conduit à la création d'une convocation envoyée à tous les magasins concernés par la formation (annexe 4), et la rédaction d'une attestation de participation à la formation.

La liste des Responsables Fraîcheur ayant été remontée durant le mois de mars 2013, donc il y a plusieurs mois, des corrections ont été réalisées. Le Responsable Fraîcheur Boulangerie et moi-même nous sommes répartis les sessions de formation selon leur emplacement géographique (secteur Auvergne pour le RFB et Bourgogne-Franche-Comté pour moi).

Tout au long des formations, il a été nécessaire de veiller à ce que mon comportement de formateur permette le plus possible une bonne compréhension des nouvelles consignes (Dominique DANCOISNE, 2010).

Cela passait premièrement par l'utilisation d'outils de formation pertinents, par exemple utiliser plusieurs moyens de communication (PowerPoint, chevalet, posters), et des supports à la disposition du stagiaire. Ce dernier devait avoir toutes les informations nécessaires à sa disposition (via un classeur par exemple). Ensuite la formation devait être bien organisée dans sa forme. Cela passait tout d'abord par la définition des objectifs et l'importance de la formation au quotidien, puis une cohérence dans le déroulement des données. Ensuite le stagiaire devait se sentir « accompagné » et « acteur » de la formation. La patience avec le stagiaire était importante. La vitesse d'élocution devait permettre de laisser du temps pour poser des questions. Le stagiaire devait être amené à réfléchir et s'exprimer par le biais de questions ouvertes par exemple. La formation devait être la plus vivante possible.

Enfin, la formation était conçue dans le but d'être évaluée, jugée. Un retour sur la formation, et une évaluation en magasin permettait de prendre en compte les points positifs et les sources d'améliorations possibles.

En tant que formateur, je restais disponible en cas de difficultés, et étais présent en magasins durant les mois de juillet et août pour assurer le suivi du concept fraîcheur.

2) Mise en place de la nouvelle politique : réunion de formation des Responsables Vente Secteur

Comme expliqué précédemment, avant de former l'ensemble des Responsables Fraîcheur magasin, il était pertinent de former et préparer les Responsables Ventes Secteur à cette journée. Le 7 juin 2013 s'est déroulée une réunion avec le directeur régional, les responsables en entrepôt (responsable administratif, manager produit...) et l'ensemble des Responsables Vente Secteur pour d'une part, présenter clairement le projet de formation, et d'autre part, présenter ce qui sera réalisé ainsi que leur rôle durant cette période. Selon moi, il était primordial de former ces cadres qui seront ensuite un soutien pour la formation et qui auront un rôle de « contrôleur » et de manager pour assurer de leur côté le suivi du concept.

Un premier PowerPoint fourni par le siège a été présenté. Son rôle fut d'introduire les objectifs et l'importance de cette formation pour LIDL. Ensuite a été présenté l'ensemble des outils mis à disposition et leurs fonctions. Le quiz qui sera donné durant la formation a également été fait par les Responsables Vente Secteur.

Globalement, la réunion fut un succès dans le sens où l'importance de cette formation a bien été perçue. Le frein majeur était la crainte que cette formation ne soit ressentie que comme une formation parmi tant d'autres, et qui allait réclamer plus de travail à des magasins déjà sous pression. Cependant il a bien été expliqué que l'on souhaitait former des spécialistes, c'est-à-dire faire monter en compétence les équipes magasins pour leur permettre de travailler plus efficacement.

Cette réunion a duré deux heures, ce qui a nécessité d'être rapide et concis. Mais les Responsables Vente Secteur étaient encore présents pour la formation en magasin. Les quatre heures mobilisées en magasins étaient nécessaires afin d'expliquer le concept fraîcheur à appliquer.

Une formation devant un écran était suffisante pour former les Responsables Vente Secteur, mais en magasin, cette partie devait être allégée au profit du temps passé dans les rayons, à travailler sur des ateliers pratiques.

Il était important que le Responsable Vente Secteur soit un soutien en formation, présent avec le formateur pour l'assister et maintenir l'attention du groupe.

C) La formation en magasin : conduite générale

1) Préparation et outils de formation

Chacun des acteurs avait un rôle à jouer dans l'entreprise, ils devaient s'accorder entre eux. Ces acteurs sont appelés des parties prenantes (Jacques SEGOT *et al*, 2011). Au sein de ma formation, quatre parties prenantes différentes travaillaient ensemble :

- Les leaders : ils ont la lourde responsabilité de donner une identité à l'organisation et d'y créer des relations de confiance, de définir la vision, la mission les valeurs. Le leader est ici le Responsable Vente Secteur, principal soutien pour ma formation.
- Les managers : ils définissent et mettent en œuvre la stratégie. Celle-ci permet de donner les grandes directives et les axes de travail communs à toute l'organisation. Les managers sont ici les Responsables de Magasin, que je forme.
- Le personnel : ces personnes sont les principaux acteurs de l'entreprise. Je forme une partie de ces derniers au poste de Responsable Fraîcheur.

Le personnel et les managers forment les Responsables Fraîcheur en magasin, ils appliquent les directives mais surtout forment leurs équipes pour la bonne gestion générale du magasin.

- Les partenaires sont ici les sociétés de transports qui livrent la marchandise, les services techniques voire même l'entrepôt en général. Les magasins doivent avoir leur confiance et reconnaître leurs performances.

L'objectif était de rétablir l'équilibre entre tous ces acteurs. Ce point permettait d'améliorer significativement la réception de la formation (personnel réceptif et compréhensif, acceptant le changement). En effet, pourtant inscrits dans une même entreprise, les différents services ne poursuivent pas forcément les mêmes objectifs et n'ont pas les mêmes priorités. Par exemple, une priorité du service approvisionnement, qui est de livrer ses produits en surstock, n'est pas forcément très bien perçue par les magasins qui se voient alors « forcés » en produits à la vente, ce qui est totalement incohérent avec leur prise de commande. Tout cela maintient une atmosphère de « conflit » entre les différents services. Le problème est que le concept fraîcheur est transversal à tous les services, il poursuit un objectif global et ne s'apparente à aucun service. La formation devait expliquer que les différents services suivent un même objectif global et doivent travailler ensemble.

Le siège avait fait parvenir de nouveaux outils pour mener à bien les formations et l'application ultérieure du concept (figure 16).








Classeur Guide responsable Fraîcheur	
Fichier Guide Responsable Fraicheur	
Test d'évaluation	
Diplôme	
Fiches Produits	
Polo Responsable Fraîcheur	
Arrosoir avec sticker	
Imprimante étiquettes rabais	
Goodies	

FIGURE 14 : LES OUTILS DU RESPONSABLE FRAICHEUR

Un classeur de soixante pages fournit l'ensemble des règles et des actions que le Responsable Fraîcheur devra suivre durant sa journée. J'ai décidé de faire imprimer ce classeur par un imprimeur pour obtenir un élément de qualité et solide, qui restera en magasin comme référence de tous les jours pour les équipes magasins. Ce classeur était présenté pendant la formation, pour bien expliquer son contenu. Un QCM de vingt questions permettait, à la fin de la formation, de valider les acquis de la formation et de valider l'obtention du diplôme. Ce dernier sera remis lors de l'événement organisé les 17 et 18 septembre. Des fiches produit, proposant des méthodes de contrôle de la qualité des fruits et légumes, ont été fournies pour chaque magasin à raison d'un exemplaire par Responsable Fraîcheur. Ne possédant pas ces fiches pour les formations, j'avais moi-même créé un fichier similaire pour mon intervention en rayon. De nouveaux habits seront remis aux Responsables Fraîcheur en septembre ; ils posséderont le nouveau logo responsable fraîcheur. Ces habits seront disponibles sous forme de polos manches longues, manches courtes et polaires. Le polo est une façon directement visible pour le client d'apprécier les améliorations en terme de fraîcheur. Un arrosoir, reconnaissable grâce au logo collé dessus, permettra l'arrosage des plantes le soir à la fermeture du magasin. L'arrosoir est un grand changement dans le sens où les équipes magasins devront « entretenir » les produits en vente, avec un souci du maintien de la qualité de ces produits qui, de par leur prix de vente (19,99 euros pour un buis par exemple), sont des produits « de luxe » dont la perte est fortement visible économiquement parlant. L'imprimante rabais est déjà en place, et facilite l'étiquetage des produits en rabais. Les goodies seront un complément à l'événement organisé fin septembre.

C'est principalement sur la forme que les changements se sont faits le plus sentir. Sur le fond, la formation n'apportait selon moi pas de changement majeur dans ce qui devrait déjà être fait en magasin, mais qui malheureusement n'est pas réalisé.

Apporter des outils plus « originaux » tels que les fiches produits était une nouveauté pour LIDL. L'information y était apportée de façon plus « ludique » et moins stricte qu'un simple classeur qui rejoindrait les autres sur l'étagère du bureau de Responsable Magasin.

Il apparaît clairement que le concept Responsable Fraîcheur, créé en 2009, a été un échec. A cause d'un manque de suivi, les équipes magasins n'ont pas cerné l'importance de ce thème. C'est pourquoi cette formation devait avant tout faire comprendre que l'on attend désormais beaucoup du Responsable Fraîcheur. Ce qui lui est demandé depuis longtemps doit maintenant être appliqué consciencieusement. L'argument principal est que l'on ne cherche pas à rajouter du travail, mais bien former des spécialistes de la fraîcheur, qui monteront en compétences et travailleront donc plus efficacement.

Tout ceci s'inscrit dans la politique globale de LIDL qui est de former des équipes compétentes, qui s'adaptent à la complexification de leur métier et gagnent en compétences techniques et managériales.

Date	Lieu	Nom du RR	Horaires	Nom du Formateur
7.06.13	DR	Tous, avec M. Delahaye	8h30-12h30	
17.06.13	2969 Is sur tille	Mlle Botte Julie	8h30-12h30 ; 13h30-17h30	M. GODIN et M. GUELDROY
18.06.13	2742 Domerat	M. Mounacir Youssef	8h30-12h30 ; 13h30-17h30	M. GODIN
18.06.13	246 Besançon confo	M. Belot Bertrand	8h30-12h30 ; 13h30-17h30	M. GUELDROY
20.06.13	569 Dijon Sembat	Mme Manzinalli Angélique	8h30-12h30 ; 13h30-17h30	M. GODIN et M. GUELDROY
21.06.13	2745 St Marcel	Mme Lorne Stéphanie	8h30-12h30 ; 13h30-17h30	M. GUELDROY
21.06.13	1338 St Pourcain	Mme Delorme Karine	8h30-12h30 ; 13h30-17h30	M. GODIN
25.05.13	1325 Vichy II Poincaré	M. Fougerouse Thomas	8h30-12h30 ; 14h-18h	M. GODIN
25.05.13	2963 Bracon	M. Martinelli Pierre	8h30-12h30 ; 14H-18h	M. GUELDROY
26.06.13	2974 Beaumont	Mme Lachassine Chloé	8h30-12h30 ; 13h30-17h30	M. GODIN
26.06.13	1701 Macon Sancé	Mme Chapelot Estelle	8h30-12h30 ; 14h-18h	M. GUELDROY
27.06.13	2968 Roanne	M.Durantet Guillaume	8h30-12h30 ; 13h30-17h30	M. GODIN
28.06.13	1915 Perrigny	M. Kalkhal Si Mohamed	8h30-12h30 ; 13h30-17h30	M. GUELDROY
28.06.13	2961 Issoire	M. Pegon Hugues	8h30-12h30 ; 13h30-17h30	M. GODIN
01.07.13	1908 Chamallières	M. Vignaud Julien	8h30-12h30 ; 13h30-17h30	M. GODIN
11.09.13	2972 Dole Epenottes	M. Barthelet Rémi	8h30-12h30 ; 13h30-17h30	M. GUELDROY
12.09.13	2752 Varennes- Vauzelles	M. Dubois Vincent	8h00-12h00 ; 14h30-18h30	M. GODIN
à confirmer	à confirmer	M. TATU Alexandre	8h30-12h30 ; 13h30-17h30	M. GODIN

FIGURE 15 : EXTRAIT DU CALENDRIER DE FORMATION RESPONSABLE FRAICHEUR

2) Gestion logistique et technique de la formation

La Direction Régionale de Montceau-les-Mines est la plus vaste de France. Former des magasins chaque jour apportait donc des contraintes de déplacements qu'il fallait gérer lors de la prise de rendez-vous. En terme de matériel de formation, il était nécessaire de posséder un ordinateur, et l'ensemble des outils fournis par le siège. Les horaires des sessions devaient tenir compte du temps de déplacement des équipes le midi pour ne pas pénaliser le magasin. La prise de rendez-vous était également limitée par la disponibilité du Responsable Vente Secteur, l'absence d'autres événements (déstockage, anniversaire, dégustation, réunion du Responsable de Magasin, congés des équipes et du Responsable Vente Secteur, travaux en magasins, autres formations...)

En tenant compte de tous ces critères, un calendrier de formation a été créé (figure 17). La séparation en régions entre le Responsable Fraîcheur Boulangerie et moi-même permettait de réaliser deux formations par jour. Cela a permis de presque tout réaliser durant le mois de juin. Les horaires étaient globalement stables, hormis quelques changements pour des raisons évoquées précédemment. L'objectif était également de réaliser d'un jour à l'autre des formations dans des lieux proches, pour éviter des déplacements inutiles.

Malheureusement, tous les Responsables Fraîcheur de chaque secteur n'ont pas pu être présents au complet lors de la journée de formation. Compte tenu des congés, maladies et autres absences justifiées ou non, il a été nécessaire de planifier des dates de « rattrapage ». En général, il manquait deux à dix personnes par secteur, ce qui a fait un total de plus de quarante personnes à former, réparties sur l'ensemble de la Direction Régionale. Il a donc fallu trouver un lieu et une date qui satisfassent l'ensemble des collaborateurs.

Ainsi quatre dates ont été fixées, sur deux lieux différents : deux dates durant le mois d'août, une en septembre en Direction Régionale, et une date au sein du magasin de Cébazat en Auvergne (beaucoup d'absents venaient de ce secteur, il était donc inutile de les faire venir jusqu'à la Direction Régionale). Chaque Responsable Vente Secteur était libre ensuite de placer ses absents (une liste des personnes manquantes a été envoyée par mail) sur les dates qui lui convenait.

Former plus de 350 personnes parmi 20 secteurs différents répartis sur une zone géographique aussi vaste a été un vrai défi d'optimisation du temps de travail. Trouver des dates qui conviennent aux magasins (durant des semaines types, sans anniversaire, déstockage, travaux, réimplantation etc.) et qui me conviennent selon mon planning pour ne pas que les dates se chevauchent, et enfin qui soient pertinentes pour optimiser les distances parcourues chaque jour pour se rendre d'une formation à une autre a été un vrai challenge. L'utilisation des mails, fax et téléphones permettaient de transmettre l'information rapidement à chaque magasin. L'envoi de mails a été priorisé car il laissait une trace écrite des procédures suivies. Ces outils étaient déjà utilisés au quotidien par LIDL et assuraient une communication rapide et sûre. La réunion avec les Responsables Vente Secteur du 7 juin était utile en ce sens que j'ai pu sensibiliser ces derniers à l'importance de la formation. Ainsi cette dernière entraînait dans les priorités du Responsable Vente Secteur qui ferait tous les efforts nécessaires pour que ces dates s'organisent au mieux.

D) Bilan de la formation

1) La formation en magasin : analyse des résultats

Après une première séance test lors de la première journée de formation, et quelques essais durant les séances suivantes, il apparaissait une trame générale de déroulement de la formation qui permettait de passer le message de la meilleure façon possible (figure 18). Une séance bien menée devait se passer sans lasser les stagiaires, et permettre au message d'être assimilé. Ce qui était énoncé dans cette formation devait « vivre » ensuite de façon permanente en magasin.

Libellé de la formation	Durée moyenne (min)
Présentation du groupe, des objectifs et de la méthodologie, photo de groupe	10
Présentation du contenu du classeur	120
Pause	20
Passage en magasin	30
Vidéo « vie de l'endive »	5
QCM et correction	30
Validation de la formation	20
Clôture de la formation	5
TOTAL	240 min soit 4h

FIGURE 16 : PROGRAMME D'UNE SESSION DE FORMATION RESPONSABLE FRAICHEUR

Le bon démarrage de la formation était primordial, il permettait de mettre en confiance le groupe pour l'inciter à intervenir durant la formation pour l'animer. En général, je réalisais dès le début une photo de groupe, en expliquant la raison. Cela me permettait d'aborder très succinctement la remise des diplômes en septembre et donc l'importance de la formation. Ensuite un tour de table était réalisé, chacun se présentait et indiquait sa fonction dans la société et son ancienneté. Je me présentais ensuite d'une part pour présenter mes expériences professionnelles, puis pour expliciter mon rôle dans ces formations. C'était l'occasion ensuite de présenter les objectifs de cette séance, et la méthodologie générale de la séance (horaire des pauses, programme...). J'invitais également tout le groupe à ne pas hésiter à poser des questions à tout moment durant la formation. Cette formation devait prendre la forme d'un « échange » avec le groupe. La session de 4h ne pouvait pas être dépassée, à cause des changements de groupes en magasin (contrainte logistique). C'est pourquoi il était nécessaire d'être organisé, mais en même temps assez flexible car d'un groupe à l'autre il y a de grandes différences en termes de participation, de questionnement, d'ambiance... Une période de 2h00 à 2h45 était nécessaire en salle. C'était l'occasion d'y faire vivre le maximum du contenu de la formation. Puis une pause était réalisée. Enfin selon le temps restant je passais plus ou moins de temps en magasin pour présenter les rayons, mais surtout pour passer dans le rayon Fruits et Légumes pour former sur le contrôle qualité. Une vidéo de cinq minutes était présentée, dont le but était de prouver la fraîcheur des produits Fruits et Légumes, récoltés le matin, en rayon le lendemain matin suivant. Un Questionnaire à Choix Multiples était réalisé par l'équipe, puis corrigé en groupe. Venait ensuite le dernier quart d'heure pour signer les différentes attestations qui valident la formation.

L'un des points difficiles à gérer était le temps. En effet comme expliqué précédemment, en fonction de l'activité du groupe, beaucoup de temps pouvait être passé en salle pour répondre aux questions. De la même façon, pour un groupe peu motivé, ou pendant la session du début d'après-midi où il était difficile d'avoir une attention maximale, il devenait nécessaire de savoir entretenir le cours par des exemples, des anecdotes, voire questionner le groupe pour le maintenir réactif et attentif.

Le point le plus dur à gérer a été le cas de conflits, de tensions liées au refus de ces nouvelles contraintes. Il était important de faire avorter le plus tôt possible un début de situation difficile pour ne pas perdre le groupe en entier. En général, le Responsable Vente Secteur était là comme soutien pour maintenir la cohésion du groupe.

Il était important de constamment rappeler l'importance pour un responsable de communiquer, former ses équipes (Stéphane Champagne, 2012). C'était le cas ici avec cette formation pour éviter au maximum la rétention d'informations. En effet je ne formais pas toutes les personnes d'un magasin LIDL, les Caissières Employées Libre-Service non formées devaient recevoir l'information par le biais des personnes formées. Une information ou une consigne à laquelle le Responsable Magasin n'adhérait pas risquait de ne pas être propagée à l'ensemble de l'équipe.

Le choix des supports de formation était primordial pour la qualité de la formation. Même si fournir les classeurs au groupe, et travailler avec l'ordinateur était une solution facile et pratique, selon moi, elle ne permettait pas une attention maximale du groupe. J'ai très vite fait le choix d'une part, de ne rien fournir aux groupes en formation pour être sûr qu'ils soient attentifs à ce que je dis, d'autre part de ne pas utiliser de support mais plutôt de parler face au groupe, en suivant discrètement mon plan sur le classeur. Cela créait une situation d'échange, comparable à une conversation, flexible pour poser des questions et faire intervenir le groupe. Le classeur et mes supports informatiques (dossier PDF, PowerPoint) restaient néanmoins à tout moment disponibles si besoin.

La formation pouvait prendre des formes bien différentes selon le groupe et l'atmosphère qui en découle. Pour certains groupes il était très facile de transmettre des messages, de façon assez légère. Pour d'autres, plus réticents, il était nécessaire d'être directif et stricte. Un problème devait être immédiatement résolu, et le groupe rapidement recadrer pour ne pas perdre du temps inutilement en conflits non constructifs.

Les audits magasins réalisés auparavant permettaient d'animer la formation par des exemples réellement rencontrés. Cela m'a également permis d'acquérir une connaissance des magasins pour pouvoir contrer et répondre efficacement à toute remarque ou question.

Le groupe appréciait fortement une formation ponctuée de remarques, d'exemples, tirés de mes expériences professionnelles (stage), ou de ma formation d'ingénieur. C'est pourquoi le passage dans le rayon FL des magasins permettait d'ajouter à cette formation quelques connaissances techniques sur les produits. Le groupe était sensible à ce passage qui apportait vraiment de la nouveauté pour eux.

Les personnes présentes à la formation étaient à 90 % des femmes et pouvaient avoir trois fonctions différentes : RM (responsable de magasin), CC (chef caisse), et C-ELS (caissière employée libre-service). Il apparaissait alors trois types de public avec des connaissances et une expérience magasin différentes. Il convenait alors d'adapter son discours en conséquence.

Pour améliorer le contact et le confort de la formation, des croissants et des cafés étaient disponibles pendant la pause. Libre à chacun selon ses disponibilités de déjeuner le midi avec le Responsable Vente Secteur et moi-même.

Plusieurs grands principes étaient à prendre en compte pour mener à bien la formation. En premier lieu la prise en compte de tous les acteurs de l'entreprise. A chaque formation, il était souligné que chacun est responsable au sein du magasin, et que LIDL représente un tout. J'ai décidé de refaire un point pendant la formation sur le fonctionnement de l'entrepôt et les différents services affiliés. J'ai remarqué qu'il existe un fossé entre l'équipe vente (magasin) et les services affiliés (entrepôt, administration, transporteurs), d'où une incompréhension générale qui est néfaste au bon fonctionnement de l'entreprise. Un Responsable Fraîcheur doit savoir comment est arrivée la marchandise en magasin, et quelles ont été les étapes avant que le produit ne soit en vente.

2) Retour de formation : réunion RVS du 3 juillet 2013

La réunion mensuelle entre les Responsables Vente Secteur et les responsables de la Direction Régionale était l'occasion pour moi de faire un premier bilan du travail réalisé, et préparer la suite à donner concernant la formation. Etait également présent à cette réunion un gérant LIDL, venu du siège. Cette réunion fut donc très importante pour porter et soutenir ce concept fraîcheur.

En premier lieu, il m'a été permis de recevoir un retour de ces formations, qui ont été bien perçues par les équipes magasin et les Responsables Vente Secteur. Certains secteurs particuliers recevront une attention post-formation plus forte selon les instructions du Responsable Vente Secteur. Il était certain que cette formation ne se suffisait pas à elle-même, elle devait être évaluée par mes soins par des audits, puis devait être suivie par les Responsables Vente Secteur.

Cette réunion a été également l'occasion de réfléchir sur les prochaines formations à donner pour les nouveaux entrants dans l'entreprise. Elle sera probablement incluse dans la formation « commande magasin », et sera menée par le Responsable Formation et Développement de la Direction Régionale.

Lors de ma présentation (d'une durée de 20 min environ), j'ai pu aborder quelques chiffres concernant l'avancée des formations : nombre de secteurs déjà formés, nombre de personnes concernées ; mais également la suite à donner pour la formation des absents. Puis j'ai expliqué comment cela se passerait pour les audits d'évaluation durant l'été, et enfin quelques points sur l'événement de septembre. Sachant que cet événement doit rester une surprise, même pour les Responsables Vente Secteur pour éviter toute fuite dans les équipes magasins, ce qui pénaliserait l'effet de surprise.

IV) Evaluation des résultats : audit magasin et événement final

A) Vers une évaluation des résultats

1) Le rôle de l'audit d'évaluation

Dans une perspective où la formation est considérée comme un investissement, l'évaluation permettait d'observer des résultats. C'était une exigence de bonne gestion. Dès lors, l'évaluation de la formation permettait une meilleure utilisation des moyens engagés dans l'action par entreprise en temps et en argent. L'évaluation était un moyen d'aide à la décision dans la mesure où elle favorisait la réflexion, nourrissait le débat et permettait de clarifier et repérer les problèmes existant encore dans chaque magasin, voire même avec l'entrepôt. De plus, l'évaluation de la formation constituait un facteur de changement en favorisant l'installation d'une culture de résultat au fur et à mesure du temps, elle consolidait la démarche par objectif plutôt que le seul contrôle des moyens. Enfin ce nouveau passage en magasin favorisait le dialogue entre les équipes de vente et l'entrepôt. Le souhait actuel de LIDL est d'avoir un Responsable Magasin manager de son équipe, compétent techniquement et humainement. L'audit empêchait également que la formation ne tombe dans l'oubli pour au final avoir gaspillé toutes ces heures de formation. Le concept « fraîcheur » devait être omniprésent tout l'été en magasin.

2) Objectifs de l'évaluation

Plusieurs points ont été vérifiés et analysés à l'issue de ces audits :

- Déterminer l'atteinte des objectifs de formation : les attentes du siège et de la Direction Régionale sont-elles obtenues ?
- Identifier les forces et faiblesses du processus de formation mis en place, pour améliorer les prochaines formations
- Décider qui devrait participer dans les prochains programmes de formation, avec quel(s) formateur(s) ?
- Tester la clarté et la validité de certains tests, études de cas ou exercices (Questionnaire à Choix Multiple final par exemple)
- Identifier quels participants ont le mieux réussi le programme
- Rappeler aux participants certains contenus du programme jugés importants
- Recueillir des données en vue de la mise en marche de futures formations
- Déterminer si la formation offrait une solution adéquate au besoin identifié, cette notion rejoint le travail déjà effectué avant la formation pour adapter au mieux la formation (directive nationale) à l'échelle de notre Direction Régionale
- Décider si l'on doit poursuivre ou arrêter les programmes de formation
- Obtenir de l'information sur comment améliorer les futurs programmes de formation.
- Aider à déterminer les priorités, compte tenu de l'ampleur des besoins et des ressources limitées en termes de temps et de disponibilité en formateur.

Ces objectifs sont à valider ou annuler, en fonction des résultats et des indicateurs que l'audit a apportés. L'évaluation se décomposait en fait en deux parties : d'une part l'évaluation de la formation sur le fond, les résultats chiffrés apportés par l'audit vont permettre de valider cela ; et d'autre part la formation sur la forme, c'est-à-dire l'organisation de la formation était-elle la plus adaptée pour passer le message ?

B) Une organisation cohérente avec l'audit initial

1) Préparation de l'audit, logistique et organisation

Les séances d'audits étaient réparties sur les deux mois de juillet et août. L'objectif était de passer dans tous les magasins durant le mois de juillet. Le mois d'août étant consacré à un second passage dans les magasins qui suivaient le moins bien le concept.

Pour pouvoir au mieux évaluer et comparer les audits avant et après formation, il convenait de garder la même grille d'évaluation. En revanche, le briefing avec le responsable après l'audit n'avait pas le même objectif. Autant avant la formation il était nécessaire simplement de faire le point avec les responsables ; désormais le concept devait être appliqué et suivi. La formation a eu lieu, il n'y a plus de raison valable pour ne pas appliquer au mieux le concept.

Sur chaque grille était indiquée la date de passage en magasin, cette information était importante car l'heure influence l'état général du magasin. Je n'ai pas créé de planning type pour les audits en magasin. Le passage en magasin se faisait de façon aléatoire, à toute heure et en tout lieu.

En fonction de l'appréciation des groupes de formation, c'est-à-dire si certaines personnes m'avaient semblé réticentes à la formation, plus réfractaires au changement, des passages dans les magasins concernés étaient plus accentués. Peu de magasins étaient épargnés par l'audit, et certains étaient suivis plus scrupuleusement. Par exemple le cas d'un magasin, à la demande du Responsable Vente Secteur a été suivi très fortement. L'ensemble de l'équipe comprenant les Responsables Fraîcheur mais également les Caissières-Employées Libre-service a été convoqué pour rappel des règles, et un passage en magasin a été réalisé une à deux fois par semaine pendant tout l'été.

Régulièrement un retour était fait avec le Responsable Vente Secteur responsable de son pôle de magasins pour lui faire part des résultats de l'audit. C'était à lui ensuite de veiller à améliorer au jour le jour l'application du concept fraîcheur.

La méthodologie de travail était globalement la même que pour l'audit initial : passer en magasin, à toute heure, en prévenant le Responsable Vente Secteur ou non de notre venue. J'avais décidé d'accentuer la période de briefing après remplissage de la grille avec le responsable présent. Le point fondamental était de faire comprendre aux équipes magasins que nous ne sommes pas à proprement parler des auditeurs, mais plutôt des collaborateurs avec qui l'on peut communiquer concernant les points à améliorer.

En plus de la grille d'audit, trois points étaient à valider sur place, via un entretien avec l'équipe présente :

-La formation a-t-elle été acquise, a-elle-été efficace ? Les participants ont-ils acquis suite à la formation les compétences visées ?

-Les informations ont-elles été transférées sur le terrain ?

-La formation a-t-elle eu un impact sur les personnes non formées (Caissières Employées Libre-Service) ? Les personnes formées ont-elles relayé l'information, en formant à leur tour leur équipe ?

C'était l'occasion de répondre à des questions survenues après la période de formation. Chaque magasin avait des spécificités en termes d'implantation, de mobilier etc. qui faisait que pour chaque magasin, certaines consignes nationales ne pouvaient pas forcément être appliquées. Il convenait alors de trouver une solution qui convienne au mieux.

2) Le choix des indicateurs de résultats

Trois groupes de données pouvaient être utilisés pour conclure quant aux résultats de la formation. D'une part les statistiques globales de ventes, de chiffre d'affaire, ruptures et pertes étaient des indicateurs pertinents. Ces indicateurs devaient être comparés avec ces mêmes indicateurs avant les formations, voire même avec les indicateurs des autres Directions Régionales comparables et à la même date.

Globalement sur la Direction Régionale de Montceau-les-Mines, les chiffres suivaient une tendance générale commune : une progression globale du Chiffre d'Affaire de tous les rayons concernés par la formation et un pourcentage de perte qui restait meilleur que la moyenne nationale. En comparaison avec les autres Directions Régionales, les chiffres étaient bien meilleurs avec par exemple une progression du Chiffre d'Affaire Fruits et Légumes de trois à six fois supérieure aux Directions Régionales voisines et comparables. La notation attribuée par les audits nationaux à la Direction Régionale progresse de 20 % sur le mois de juillet. Tous les indicateurs étaient « au vert » et allaient dans le sens d'une amélioration du suivi fraîcheur.

Cependant, ces indicateurs, très généraux, ne pouvaient pas être dus seulement aux formations fraîcheur. Même s'il a été reconnu que l'animation et la formation autour de ce thème sont des facteurs importants expliquant ces changements, surtout lorsque l'on compare cela aux Directions Régionales voisines qui elles n'ont pas encore réalisées les formations ; d'autres facteurs entraient en compte dans ces chiffres. Les statistiques de ventes dépendaient des variations saisonnières de ventes, des prix de ventes, des tendances globales et générales positives. Les pertes dépendaient également d'une bonne commande, et d'une qualité générale des produits à l'achat. Le Responsable Fraîcheur, au bout de la chaîne, n'impacte qu'en partie les indicateurs de résultats. L'ensemble des services travaillent à l'amélioration de ces indicateurs, et sont impliqués de près ou de loin dans le concept fraîcheur.

En second lieu, l'entretien avec les Responsables de Magasin donnait une idée générale de l'impact de la formation sur les équipes magasins. Ces entretiens répondaient aux questions posées concernant la formation sur la forme et sur le fond. Elaborer un questionnaire d'évaluation de la formation aurait apporté une réponse chiffrée aux questions posées. Mais les contraintes de temps pour les magasins et pour moi ne permettaient pas la mise en place d'un tel questionnaire.

Finalement, c'est la grille d'audit utilisée pour les deux audits (avant et après formations) qui apportait le plus de renseignements sur l'évolution du concept fraîcheur. Elle était directement liée aux formations, même si, de la même façon que pour les indicateurs de résultats globaux, d'autres facteurs externes à la formation intervenaient dans ces résultats.

Toutes les données de cette grille n'étaient pas forcément exploitables. Dans certains cas, le manque de données chiffrées empêchait de tirer une conclusion globale. Par exemple, la vérification des baisses de prix à partir de 17h30 n'a pu être auditée que sur moins de dix magasins, car beaucoup d'audits ont été réalisés avant 17h30. Ce faible nombre de magasins ne permettait pas de conclure de façon pertinente et n'a donc pas été traité. Les indicateurs étaient évalués sur leur pourcentage de conformité. C'est-à-dire que ce qui a été évalué était l'évolution du pourcentage de magasin ayant respecté comme convenu ce qui était nécessaire pour valider chacun des indicateurs de résultats. Par exemple pour l'indicateur « présentation du rayon », le résultat graphique donnait le pourcentage de magasins (avant et après formation) qui, lors de l'audit, avait une présentation conforme du rayon concerné.

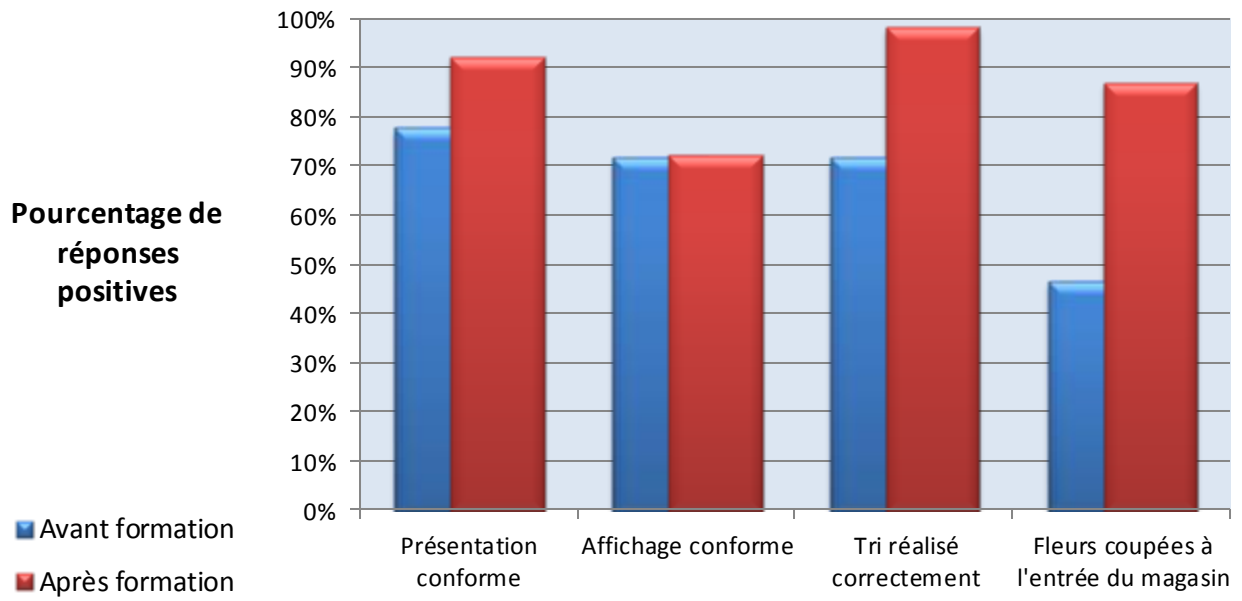


FIGURE 17: RESULTATS DES AUDITS RAYON PLANTES ET FLEURS

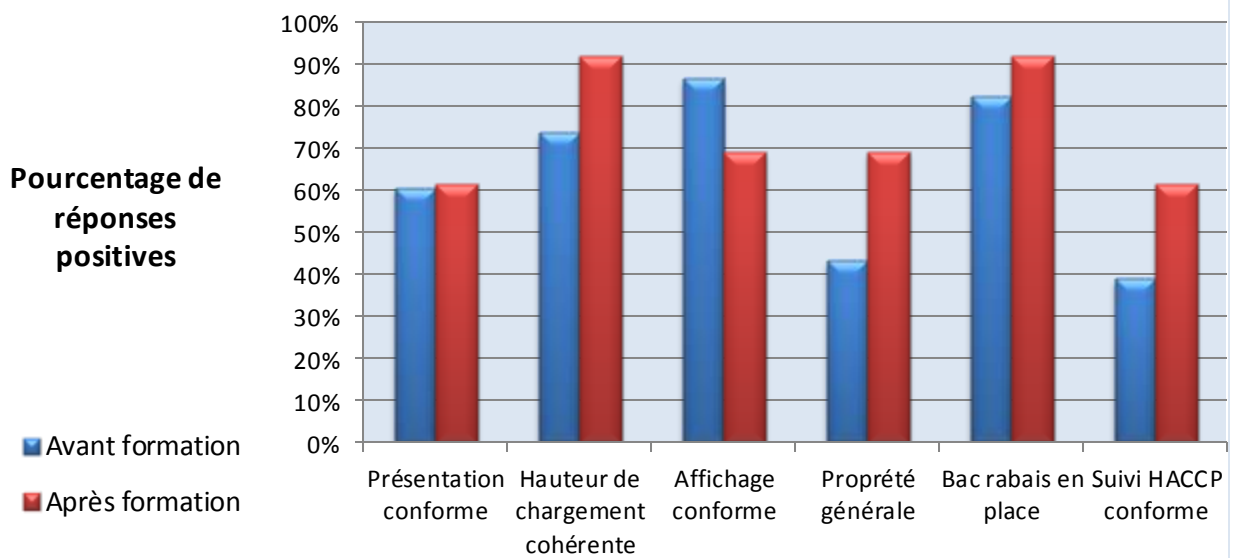


FIGURE 18 : RESULTATS DES AUDITS RAYON BOULANGERIE

C) Résultats et analyse des formations

1) Résultat de la grille d'audit

a) Rayon plantes et fleurs (figure 19)

Le constat général sur ce rayon est que celui-ci s'est beaucoup amélioré en terme d'organisation du mobilier pour rendre le rayon attractif. La formation a permis aux magasins de prendre conscience de l'importance de ce rayon qui peut apporter un complément de chiffre d'affaire significatif. La conformité de la présentation et de l'affichage a peu évolué, mais cela s'explique du fait que les magasins se sont vus attribuer de plus en plus de références nouvelles, et des volumes constamment en augmentation. L'affichage est complexe car connaître le nom des produits au fil des livraisons demande une certaine connaissance technique des produits. Les magasins ont assez bien assimilé cette complexification du rayon. Près de 96 % des magasins réalisent bien le tri de leurs produits (respect des dates de retrait de la vente, retrait des plantes fanées etc.). Durant les formations, j'ai beaucoup communiqué sur le concept de diviser le rayon en deux zones distinctes : le rayon principal en tête de gondole face aux caisses, et une zone secondaire, à l'entrée du magasin, où se placent les fleurs coupées (bouquets de roses, tulipes etc.). La communication a bien fonctionné et presque 90 % des magasins respecte ce nouveau plan d'implantation.

b) Rayon boulangerie (figure 20)

La formation a été l'occasion de réaffirmer l'importance stratégique de ce rayon en pleine croissance. La formation a permis de mettre un coup de pression sur le respect de l'hygiène et le suivi des normes HACCP. Ainsi des progrès sont constatés, avec une progression de plus de 50 % concernant la propreté générale (rayons, fours, laboratoire de préparation et chambre froide) et le suivi de la traçabilité. La formation autour de ce thème a été insistante, voire agressive pour s'assurer des progrès là où beaucoup de travail était à faire. Malgré cette progression, beaucoup d'efforts restent à faire. Je peux remarquer en magasin que le suivi a très bien progressé dans les 15 jours après la formation, mais qu'il s'essouffle ensuite. Il est nécessaire de ne surtout pas relâcher l'animation autour de ce thème. Le respect des hauteurs de chargement est en net progrès pour atteindre 92 % de résultat positif. La communication portait essentiellement sur le respect des hauteurs pour les références chaussons aux pommes et pains aux chocolats (produits sensibles qui s'écrasent facilement, et donc créent des pertes).

Peu de progrès, et même une régression des résultats est à déplorer concernant la présentation générale et l'affichage. Cela concerne le bon état technique du rayon (état du mobilier, lumières, etc.), l'affichage du prix, de la désignation produits, des affiches publicitaires. Je constate malheureusement une dégradation de l'état général du mobilier : des vitres manquantes, des néons grillés, des meubles abimés voire cassés, et donc l'impossibilité d'afficher puisque le mobilier concerné est cassé ou inexistant. Le service responsable de l'entretien de ce rayon est non désigné formellement. Les différents services (approvisionnement, vente et technique) réparent ponctuellement ce rayon mais comme personne ne se sent désigné responsable de l'entretien, la maintenance est perfectible.

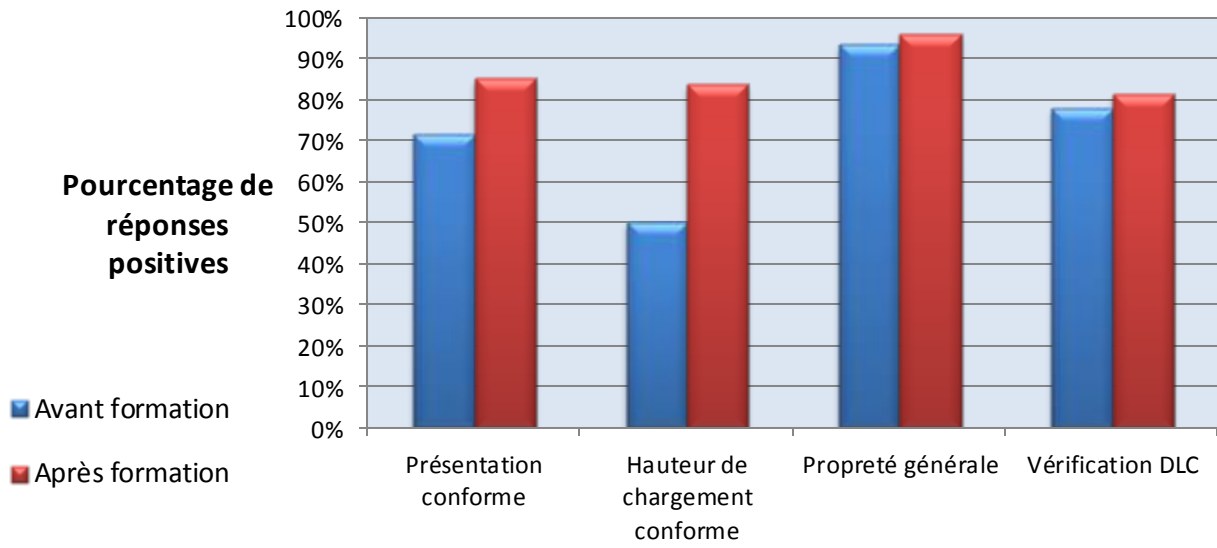


FIGURE 19 : RESULTATS DES AUDITS RAYON VIANDES-VOLAILLES-POISSONS

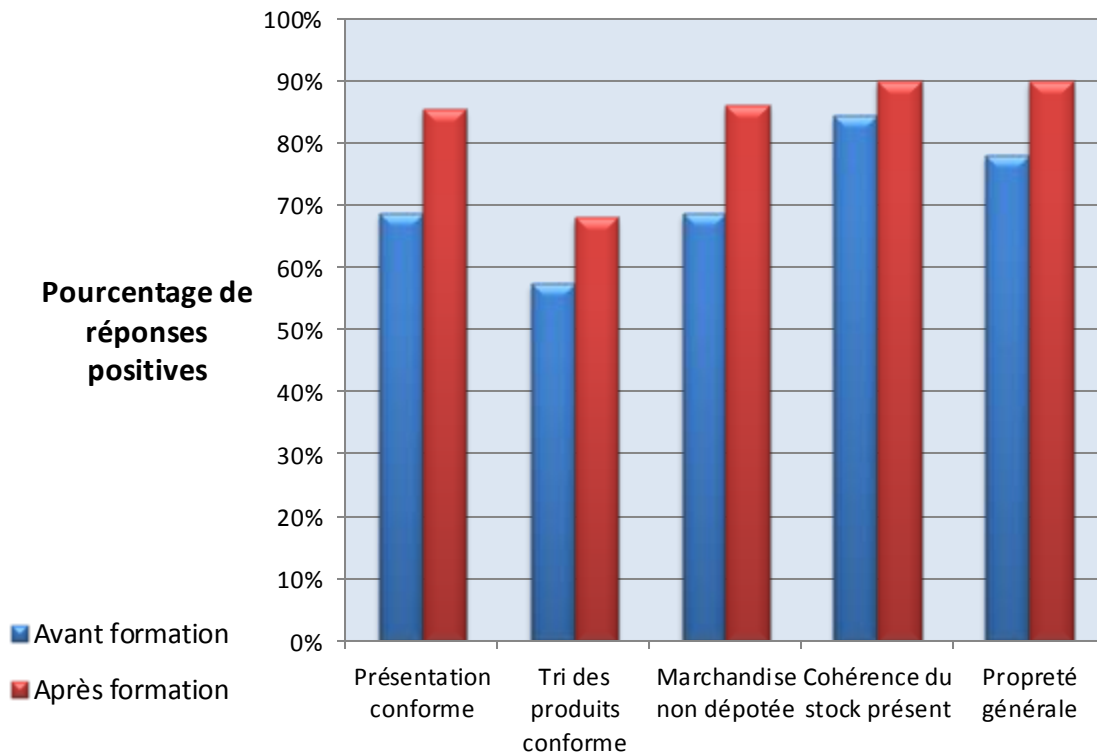


FIGURE 20 : RESULTATS DES AUDITS RAYON FRUITS ET LEGUMES

c) Rayon viandes-volailles-poissons (figure 21)

Sur ces rayons, le point noir avant formation était le respect de la hauteur de chargement dans les bacs frigorifiques. Ce point, au-delà même du souci esthétique et commercial, est important pour le respect de la chaîne du froid : en effet un produit trop haut dans le bac risque de ne plus être à la température désirée. Des progrès ont été faits pour atteindre 85 % de hauteur cohérente, avec en général une non-conformité en magasin souvent due à un seul produit et non plus des bacs entiers comme avant les formations. Sans cette non-conformité due à un seul produit trop haut, les résultats atteignent 95 % de réponses positives. On note une progression faible mais globale sur l'ensemble des points, pour atteindre un degré de conformité satisfaisant (plus de 80 % de réponses positives). Après formation, plus de 85 % des rayons ont une présentation conforme, c'est-à-dire un affichage conforme, avec le bon produit au bon endroit et au bon prix. Ce résultat est satisfaisant compte-tenu de la saisonnalité des produits frais et des imprévus météorologiques subis durant le printemps qui ne facilitent pas la gestion de ce rayon à produits possédant une Date Limite de Consommation courte.

d) Rayon Fruits et Légumes (figure 22)

Ce rayon est difficile à gérer dans le sens où les produits sont fragiles, à durée de vie courte et très fortement soumis à la saisonnalité et aux variations de qualité et de prix. Le printemps pluvieux a détérioré de façon générale la qualité des produits et a augmenté les prix de vente. Ainsi les ventes sont différentes des pronostics et des historiques de ventes des années précédentes. La commande peut être faussée, ce qui rend d'autant plus difficile la gestion des pertes et des statistiques de ventes en magasin. Malgré cela, un certain progrès général est à noter sur l'ensemble des indicateurs. Une progression de 15 % de la conformité de la présentation a été réalisée en sensibilisant les équipes sur le suivi de l'affichage prix, la mise à zéro des produits dits « sensibles », le respect du plan d'implantation (« spiegel ») etc. Même si cela n'est pas présent dans mon évaluation, j'ai fait le choix d'apporter un maximum de connaissances techniques sur les produits (issus de ma formation ingénieur) pour apporter aux équipes magasins une connaissance générale sur le contrôle qualité, le tri des produits, mais également sur le cycle de production des Fruits et Légumes pour être capable de conseiller le client et donner l'image d'un « spécialiste fruits et légumes frais ». Les magasins ont également été invités à prévenir le service approvisionnement s'ils reçoivent des produits de mauvaise qualité. Ainsi le service peut remonter l'information aux fournisseurs, et éventuellement obtenir une baisse de prix. La formation étant beaucoup axée sur l'hygiène et la propreté (suivi HACCP par exemple), on peut noter une progression de 10 % de la propreté générale du rayon (principalement le nettoyage du sol).

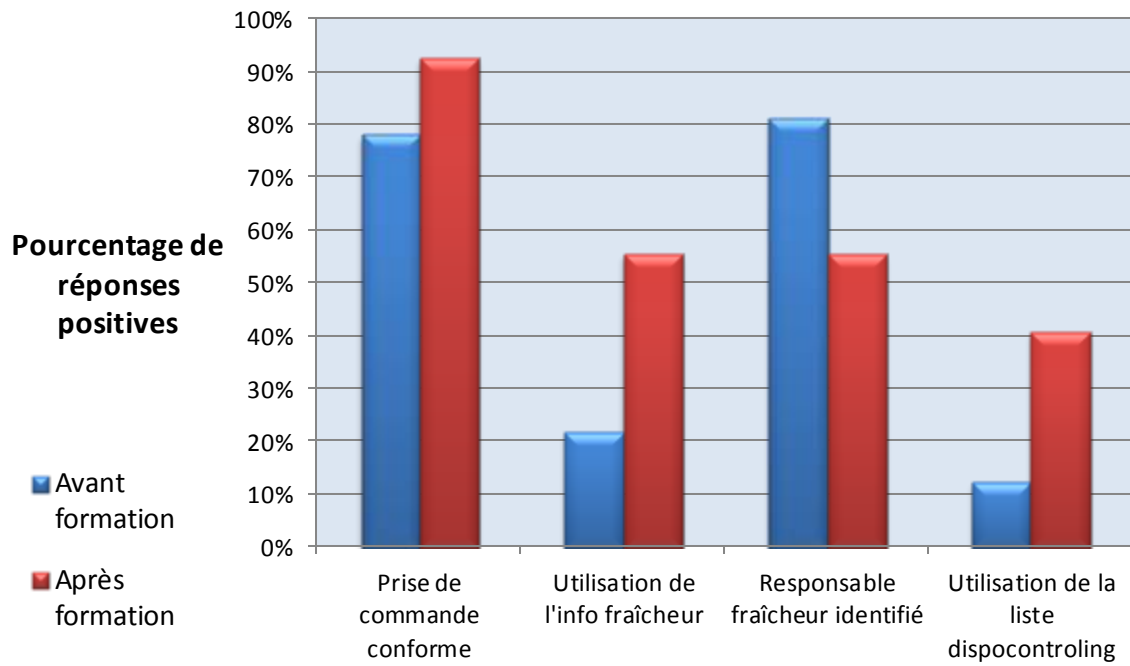


FIGURE 21 : RESULTATS DES AUDITS « OUTILS DE GESTION DU MAGASIN »

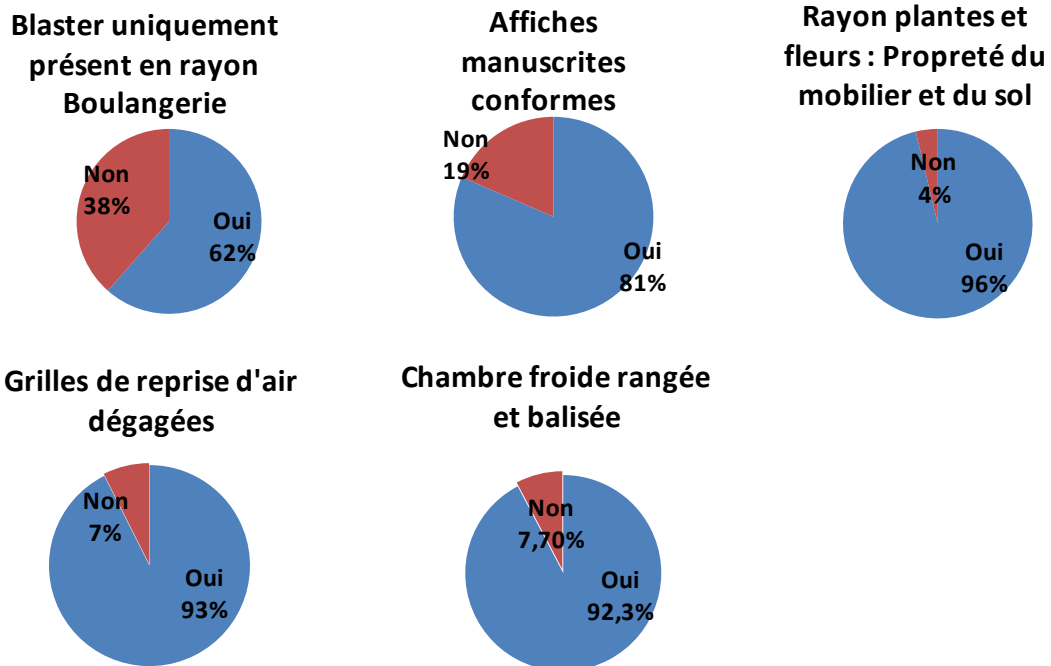


FIGURE 22 : RESULTATS DES AUDITS FRAICHEUR

e) Outils de gestion du magasin (figure 23)

Ce point était important car c'est ici que le plus d'améliorations étaient nécessaires. Ces outils, considérés inutiles car administratifs et utilisant du temps dont les bénéfices sont peu tangibles ont fait l'objet de beaucoup de sensibilisation durant les formations. Au sein de cette nouvelle politique LIDL qui est non plus d'avoir de simples Responsables de Magasin mais des managers, la gestion de ces outils est primordiale pour ces managers commerciaux en magasin.

La conformité de la prise de commande a progressé pour atteindre 83 % des magasins audités, les erreurs passaient bien souvent par un mauvais respect de la prise de stock et de la formule de commande. L'info fraîcheur, quasiment inutilisée jusqu'alors, progresse beaucoup certes, mais dépasse difficilement les 50 %. D'un certain point de vue, la formation a fait progresser de 261 % cet indicateur, mais d'autre part, le résultat n'est selon moi toujours pas suffisant. La présence du Responsable Fraîcheur identifié par le polo est un indicateur déroutant car il est le seul à avoir régressé suite aux formations. Alors que 80 % des magasins possédaient un et un seul Responsable Fraîcheur identifié, ils ne sont désormais que 55 %. Cette chute s'explique en deux points : premièrement une mauvaise logistique d'approvisionnement en vêtements pour les magasins, avec des problèmes de tailles d'habits qui font qu'un magasin n'a plus de polo à fournir aux nouveaux Responsables Fraîcheur. D'autre part, l'arrivée en septembre d'une nouvelle gamme de polo, avec un logo et un slogan différents. D'où le non-approvisionnement de l'entrepôt et donc l'impossibilité de répondre aux demandes des magasins. Lors de la fourniture en nouveaux vêtements, il sera crucial de bien approvisionner les magasins, et communiquer sur l'importance de ce vêtement et que l'absence de Responsable Fraîcheur identifié en magasin ne devra jamais se reproduire. Une remontée des tailles des Responsables Fraîcheur a été réalisée pour réaliser une commande cohérente au siège. Tout comme l'info fraîcheur, la liste dispo-controlling progresse certes de plus de 330 %, mais reste encore peu utilisée.

f) Analyse globale de l'audit

Tous les points de vérification de l'audit ne sont pas présentés ici. Seuls les indicateurs les plus pertinents et les plus importants sont présentés. On peut néanmoins constater une même tendance générale d'amélioration suite aux formations. Beaucoup de points sont très positifs (figure 24) avec plus de 90 % de positifs dans certains cas (propreté, rangement, respect de chaîne du froid). Certains sont malheureusement non vérifiables, comme la gestion de l'arrosage des plantes et fleurs avec l'arrosoir, car celui-ci n'est pas encore fournis par le siège, donc absent des magasins.

Une analyse par secteur et donc par Responsable Vente Secteur a été réalisée et fournie aux Responsables des Ventes Régionales pour pouvoir commenter et analyser les problèmes et convenir avec le Responsable Vente Secteur concerné des améliorations à apporter.

2) Réponse à la problématique générale

Les attentes du siège étaient simples : former tous les Responsables Fraîcheurs d'ici fin septembre ; cet objectif a été atteint car toutes les formations ont été réalisées, les absents ont été formés lors de sessions de rattrapage, et une cérémonie de remise des diplômes a clôturé le tout. De plus, il commence à apparaître des évolutions en terme de chiffres (Chiffre d'Affaire, pertes), qui sont en progression d'une part, mais également une croissance plus forte que les Directions Régionales voisines qui n'ont pas suivi la même stratégie de formation au concept fraîcheur. Ces formations ont bénéficié d'un avantage : ma présence en stage qui est une ressource supplémentaire que les autres Directions Régionales ne possèdent pas. La formation a ajouté moins de charge de travail au Responsable Fraîcheur Boulangerie et au Manager Produits. J'ai pu être un interlocuteur direct pour les formations, disponible à plein temps.

Une faiblesse majeure de ce programme reste la continuité, le suivi et l'intégration de ce concept à long terme. Un souhait durant ces six mois a été de suivre constamment le concept, être présent tous les jours pour ne pas relâcher les attentes. Lorsque je n'aurai plus en charge cette mission, le Responsable Fraîcheur Boulangerie devra être vigilant et présent pour poursuivre le concept. Une autre faiblesse de cette formation est qu'elle forme les Responsables Fraîcheur présents à une date t, et ne forme plus ensuite les nouveaux entrants dans la société. D'où l'idée d'intégrer la formation fraîcheur aux formations « commandes » déjà mises en place tout au long de l'année par le Responsable Formation et Développement. Ainsi les nouveaux entrants seront formés, de même que les nouveaux Responsables Ventes Secteur.

Concernant les supports de formation, la majorité des outils fournis par le siège ont été utilisés et ont été bien perçus par les personnes formées. Même si j'ai fait le choix de former sans support spécifique, par une simple discussion-débat ; ces supports sont un soutien en cas de doute, et des outils utilisés par la suite par les Responsables Fraîcheur en magasin.

J'ai remarqué que globalement les Chefs Caisses étaient plus réceptives à la formation que les Responsables de Magasins. Ces personnes ont été plus réceptives au programme, et demandeuses d'informations, tant sur le programme même de formation que la culture générale qui y était associée. Accentuer la séance sur le respect des règles et normes d'hygiène a été un bon choix. Durant l'été, les sinistres à cause de la chaleur et donc des ruptures chaîne du froid ont été plus nombreuses. Avoir une équipe magasin vigilante est un impératif.

Les audits avant et après formation sont autant de données recueillies pour évaluer, mais surtout améliorer si besoin les futures formations. En comparant le programme de formation et les résultats par indicateur, il est possible de modifier, ajouter ou supprimer des points en fonction des nouveaux besoins.

Le siège laissait les Directions Régionales libres de s'organiser comme elles le souhaitent pour les formations. C'est un atout majeur qui nous a permis d'adapter notre planning en fonction de toutes nos contraintes (logistiques, de temps etc.). La Direction Régionale de Montceau-les-Mines est la plus vaste de France, c'est autant de difficultés pour gérer les formations dans leur globalité. Les formations peuvent être si besoin poursuivies sans grandes modifications, l'amélioration tient surtout de la capacité à pouvoir répondre aisément à toutes les questions, et que les personnes adhèrent à ces réponses. Ceci passe par une connaissance toujours plus précise du fonctionnement de LIDL, et le fait d'avoir une expérience dans les formations, une prise de recul qui permet d'anticiper toujours plus les remarques éventuelles. L'amélioration se fait très vite sentir au fil des formations, une « routine » s'installe et permet de gagner en assurance et en prestance orale. En fait, c'est surtout le fait selon moi de mener beaucoup de formations qui permet de les améliorer.

En ce qui concerne l'évaluation concernant la forme de la formation, celle-ci n'étant pas évaluable directement par les indicateurs de l'audit, c'est par l'entretien avec les personnes rencontrées en magasin que l'on peut apprécier l'avis des stagiaires formés. Globalement ces derniers ont apprécié la formation, surtout l'approche technique des produits en magasins. En effet l'idée de faire monter en compétences techniques les équipes magasins permet de les valoriser et leur faire prendre conscience de la complexité de leur travail en terme de qualité. Les Responsables Vente Secteur ont apprécié ce soutien à la formation, qui leur a permis d'enfoncer le clou sur certains axes de travail qui leur étaient difficiles d'améliorer.

La formation est donc un axe majeur d'animation sur le thème de la fraîcheur en magasin. Les audits ont permis d'analyser les besoins de formation et d'identifier les possibilités d'amélioration au sein des magasins. Cet ensemble améliore les pratiques de gestion, augmente la productivité, et rend plus efficace le personnel, tout comme l'entreprise. Les formations sont également un bon moyen de gérer efficacement la croissance rapide de LIDL.

Toute formation ne garde son efficacité sur le long terme seulement si elle est suivie et soutenue par une présence en magasin, un soutien aux équipes et un constant contrôle des éventuels dérives ou relâchement.

3) Points d'améliorations

Ces formations, de la manière dont elles se sont déroulées et grâce au temps qui leur était imparti a permis de nourrir le débat, et de réfléchir ensemble à des axes d'améliorations. Ajoutée à cela, ma période de six semaines en magasin permet également d'apprécier l'organisation générale du concept fraîcheur et d'y remarquer de nombreux points d'améliorations. Ces points ont été remontés aux Responsables des Ventes Régionaux, et sont en cours d'étude.

Concernant le suivi HACCP, des progrès sont envisageables pour améliorer l'affichage et la signalétique. Peut-être cela aidera-t-il les équipes magasins à mieux respecter ce concept. Même si les normes et les risques sont moins importants que dans une industrie agroalimentaire, il serait judicieux de s'en inspirer, principalement sur l'affichage (panneau mural, logo, indications colorées et omniprésentes). L'ensemble des outils pourrait être rendu plus « visible », plus mis en évidence et simplifié pour donner l'impression de « rabâcher » constamment le même message. L'amélioration du visuel de la feuille de suivi des pertes pain, voir même l'amélioration de la qualité des gants en latex utilisés pour la préparation des pâtons sont des axes d'améliorations non négligeables.

Le plan de cuisson du rayon pain a été modifié il y a moins d'un an. Cependant des points d'améliorations existent encore pour faciliter le travail du Responsable Fraîcheur Boulangerie lors de la conception de ces plans sur le logiciel informatique. En effet ce logiciel est encore trop « lourd » et il est difficile d'adapter les algorithmes de calcul de la production à effectuer en fonction d'événements extérieurs (saisonnalité, festival...).

Certaines livraisons de produits frais sont « en dépose », c'est-à-dire que le chauffeur livre seul les produits en magasin, et les dépose dans la réserve, en l'absence d'équipe magasin pour contrôler, valider et bien réceptionner la marchandise. Cela n'empêche pas le suivi de la traçabilité à l'arrivée du Responsable de Magasin, mais cela engendre de gros problèmes logistiques si la marchandise n'est pas conforme (défaut de température etc.), ou si le chauffeur ne respecte pas les procédures de livraison.

De nombreux points serviraient à améliorer le quotidien et la gestion du magasin : fournir des affiches vierges aux magasins pour la rédaction d'affiches prix manuscrites, voir même l'envoi de l'info fraîcheur par courrier sur format papier pour faciliter sa lecture. L'affichage est un point noir en magasin. Un non changement de prix, une absence d'affiche, une erreur d'origine des produits (produits Fruits et Légumes) impactent directement les statistiques de vente et créent de la démarque inconnue. L'implémentation d'une imprimante à affiche est en cours pour permettre aux magasins de créer eux-mêmes leurs affiches, et non plus attendre l'envoi par courrier par l'administration.

La maintenance technique est chargée de l'entretien des infrastructures et des réparations diverses. Beaucoup de magasins déplorent des retards dans les réparations, avec une non réactivité du service associé. Cela est directement préjudiciable sur les ventes (meuble abîmé qui détériore l'image du magasin) et sur la qualité des produits (climatisation de réserve en panne, fours à pain en panne ...) De même que pour la livraison de fournitures aux magasins (gants, cutters, habits, chaussures, petit matériel de magasin), le logiciel qui gère les commandes est peu efficace et rend les livraisons longues et non sûres.

Suite à l'augmentation du Chiffre d'Affaire des magasins, la progression des surfaces de vente et du nombre d'employés, on ne demande plus à un Responsable de Magasin d'être un « simple magasinier-caissier ». Désormais ce dernier doit devenir un manager d'équipe, dont le rôle est principalement de superviser et contrôler la bonne gestion du magasin. Cette nouvelle politique, voulue par LIDL depuis bientôt un an se met en place difficilement et risque de prendre plus de temps que prévu.

D) 17 et 18 septembre 2013 : remise des diplômes Responsable Fraîcheur

1) Organisation générale de l'événement en septembre

Cet événement fait partie du processus d'évaluation dans le sens où il clôture toute la période de formation. C'est le point final du processus, permettant de réunir tout le monde pour asseoir encore une fois le concept et son importance. C'est une façon de sacraliser le concept en l'inscrivant dans les mémoires sur le long terme. Après les périodes de congés durant l'été, cet événement permet de repartir de nouveau sainement pour clôturer l'année dans de bonnes conditions.

Le fil directeur de cet événement est simple, mais innovant dans cette société : « Festif, décontracté, valorisant, surprenant ». Ce concept est totalement nouveau par rapport à ce qui se faisait habituellement. Nous avons même décidé de pousser le concept au maximum en gardant secret l'organisation de ces journées : seuls sept personnes seront au courant de l'organisation de ces deux jours. Les équipes magasins pensent que cet « événement » prendra la forme d'une réunion d'affaire, stricte et banale. La création de ces journées sera d'autant plus difficile que beaucoup de choses seront faites pour la première fois chez LIDL, avec donc peu de visibilité sur les moyens et méthodes à engager pour réussir cette remise des diplômes.

Les mois de juillet et août ont été dédiés plus particulièrement à la préparation pour septembre. Des réunions ont ponctué cette période pour proposer et développer les idées, répartir les tâches à effectuer, et communiquer sur l'avancement des préparatifs. La préparation se sépare en trois blocs complémentaires : l'animation, le repas et la décoration. A cela s'ajoute toute la logistique générale et les procédures à suivre. Au final, un programme détaillé détermine le déroulement de la journée.

Programme de la journée	Intitulé	Heure
	Arrivée groupe du matin : café, viennoiseries	9h30-10h00
	Diaporama introductif	10h-10h20
	Jeux, animations, cadeaux	10h20-11h15
	Arrivée groupe de l'après-midi	11h30
	Remise des diplômes, remerciements	11h15-12h
	Animation comique	12h-13h
	Repas	13h-14h
	Diaporama introductif	14h-14h20
	Jeux, animations, cadeaux	14h20-15h15
	Remise des diplômes, remerciements	15h15-16h00

FIGURE 23 : PROGRAMME D'UNE JOURNEE DE REMISE DES DIPLOMES RESPONSABLE FRAICHEUR

Plusieurs points importants ont conduit l'organisation : une décoration et un repas en lien avec le thème fraîcheur et une animation ludique et surprenante.

Chaque personne responsable de cet événement (RFB, MP, RVR, RFD) avait une partie à sa charge en terme d'organisation (par exemple une personne s'occupait du repas, etc.).

Comme le montre le planning (figure 25), chaque étape de la journée est très cadrée. Le même planning est répété le second jour, avec les autres groupes.

L'accueil des groupes le matin avec café et viennoiserie est une période « tampon », permettant d'attendre les retardataires. Deux hôtes ont été embauchées par le biais d'une agence d'intérim pour accueillir les gens, entretenir le coin restauration et pointer l'arrivée des invités.

Ainsi, à 10h, la séance commence dans la grande salle par un diaporama introductif réalisé par le Responsable Fraîcheur Boulangerie et moi-même. C'est l'occasion de remercier tous les Responsables Fraîcheur pour les formations et donner un discours général. Ce PowerPoint donne lieu d'introduction. Des photos de groupes, des vidéos réalisées durant les formations animent avec l'aide de la musique ce début de cérémonie.

Puis l'animation commence, avec la création de jeux d'équipes, valorisant la communication entre les personnes de l'entreprise. Ces petits jeux ludiques, fondés sur le concept du jeu d'entreprise (THIAGI, 2013) font participer l'ensemble des personnes présentes, réparties en quatre groupes. Des cadeaux récompensent les meilleures équipes.

Ensuite vient la période de remise des diplômes. A ce moment, le groupe de l'après-midi arrive mais reste dans la petite salle d'accueil avec cafés et viennoiseries.

A midi, les personnes de la journée étant toutes présentes, l'animation principale commence avec la venue d'un comique : Pierre Croce. Pendant une heure, il anime le groupe par des sketches, en utilisant comme support le PowerPoint utilisé pendant les formations.

A 13h le repas commence, sous la forme d'un buffet froid. Le traiteur n'utilise que des produits LIDL, et le thème général reste la fraîcheur avec une dominante Fruits, Légumes, Pains et Viande.

Ensuite le groupe du matin part, et le second groupe termine la journée de la même façon que le matin.

Faire chevaucher les groupes le midi permettait de faciliter la logistique pour le repas le midi, gagner du temps sur la journée, et économiser de l'argent car le comique ne réalise que deux séances sur les deux jours, et non pas quatre.

Le choix de la salle a été crucial. Car d'une part elle devait être assez grande pour accueillir confortablement tous les participants et posséder cette configuration en deux salles pour séparer au moment voulu les groupes. La salle de La Trêche à Sanvignes se situe à quelques kilomètres de la Direction Régionale. Elle possède une grande scène, un grand parking et tout le matériel nécessaire pour la restauration.

Tous les Responsables Fraîcheur ont été séparés en quatre sessions, elles-mêmes réparties en quatre équipes pour les jeux. La répartition a été faite de telle sorte que cela ne pénalise pas les magasins concernant leurs effectifs de travail. Chaque Responsable Fraîcheur devait se retrouver dans un groupe, avec au moins une personne qu'il connaît, son Responsable des Ventes Secteur ou son binôme. Cet événement ne devait pas non plus mobiliser des personnes déjà convoquées à une autre formation à la même heure.

1) Animations et décorations : mise en place et difficultés rencontrées

La décoration a été créée dans le thème de la formation : gazon synthétique, ballons, fleurs, oriflammes, banderoles, utilisation du mobilier pain et du mobilier Fruits et Légumes. Le staff technique a porté le polo vert Responsable Fraîcheur, le traiteur a lui utilisé des produits LIDL pour le repas, qu'il a déposé dans des bacs Viandes-Volailles comme en magasin. La scène est attractive avec des spots, écrans, projecteurs, cadeaux etc. Des panneaux d'indication « Responsable Fraîcheur » ont guidé les invités jusqu'à la salle. Les nombreuses fleurs ont été mises de côté à l'entrepôt au fur et à mesure des livraisons durant tout l'été, et ont été entretenues pour obtenir un gros volume esthétique pour décorer la salle.

Tous les mobiliers et la marchandise ont été livrés par camion. Soit depuis l'entrepôt de la Direction Générale, soit depuis un second entrepôt de stockage. Les produits viennoiseries ont été cuits par le magasin de Montceau-les-Mines et livrés par le Responsable Vente Secteur. Tous le matériel d'animation type machines à café, nappes, gobelets provenaient du stock voué aux animations du type ouverture et anniversaire de magasins.

De nombreuses contraintes ont ponctué la préparation de ces deux journées :

- Des contraintes économiques : même si le budget n'était pas fixé, tout investissement a été longuement réfléchi (achat des cadeaux, éléments de décoration).
- Des contraintes techniques : déplacer du mobilier de magasin, utiliser des camions s'ajoutent à une logistique déjà très compliquée en entrepôt.
- Des contraintes de temps : toutes les personnes impliquées dans cette organisation ont ajouté ce travail en plus de leurs tâches habituelles. Les nombreux congés durant l'été n'ont pas facilité tout cela.
- Des contraintes logistiques : l'événement a lieu juste après la foire aux vins, et pendant un programme de formation des Responsables de Magasin. Convoquer les gens en formation doit tenir compte de toutes ces indisponibilités.

Conclusion

Au regard de ces six mois de stage consacrés à la « mission fraîcheur », le choix de la formation en magasin a été positif car d'une part les résultats escomptés sont obtenus, et d'autre part ces derniers sont plus élevés que pour les autres Directions Régionales qui n'ont pas fait les mêmes choix stratégiques pour augmenter le niveau de compétence fraîcheur en magasin. Depuis le mois de juin 2013, la Direction Régionale de Montceau-les-Mines est première toute France concernant ses résultats d'audit réalisés par le siège en magasin. Ces audits concernaient l'aspect général du magasin, le suivi du concept fraîcheur, et l'absence de ruptures produits ou périmés.

La formation en magasin n'est pas l'unique outil de management de la qualité. C'est lorsqu'il s'inscrit dans un programme complet de suivi et d'évaluation, fondé sur la communication interservices qu'un concept parvient à s'implémenter sur la durée. Malgré cela, la formation atteint ses limites dans le sens où le turn-over de l'entreprise et son évolution rapide apportent de nouvelles personnes à former. Le concept fraîcheur, pour vivre, doit constamment être animé.

Du quatre au sept septembre 2013 a lieu la Foire Aux Vins LIDL, comprenant plus de 93 références de vin et attirant toujours plus de clientèle. Après avoir été moi-même formé à Paris à cet événement, j'ai été en charge de la formation des responsables Foire Aux Vins pour qu'ils animent leur magasin durant ces quatre jours. J'ai fait le choix de conserver la même méthodologie de formation, même si dans ce cas, par souci de praticité, les formations se sont réalisées dans des salles de conférence privées.

La mise en place de formations de ce genre devrait se démocratiser au sein de la société LIDL, même si une formation nécessite un fort investissement en temps et en argent, le retour sur investissement est très rapide, et s'inscrit totalement dans cette récente politique LIDL « pôle position ».

Bibliographie

- Christophe TOUMSIN, 2005. La formation en entreprise : enjeux et stratégies.
- Distripédie, 2010. Les Parts de Marché - Lidl, Le Hard-Discout. Consultable : <http://tpelidl.canalblog.com/archives/2012/02/08/23475183.html> [Consulté le 9 mai 2013].
- Dominique DANCOISNE, 2010. Les trois fonctions pédagogiques du formateur | Suite101. Consultable : <http://suite101.fr/article/les-trois-fonctions-pedagogiques-du-formateur-a5580> [Consulté le 20 août 2013].
- Elisabeth RIGNOLS, 2005. Les 4 pages des statistiques industrielles. , 4.
- Enrico COLLA, 2006. Tendances de la grande distribution en Europe : éléments pour un scénario.
- Jacques DIOUX, Marc DUPUIS, 2009. La distribution, Stratégie des réseaux et management des enseignes. Pearson., 475 p.
- Jacques SEGOT, Julie RAYMOND, Lise FAVIER, 2011. Management de la qualité et de la performance. Lexitis., 153 p.
- Jérôme CHATIN, 2013. Les rayons frais des supermarchés veulent reconquérir les consommateurs. L'express, 2.
- LIDL, 2013. LIDL. Consultable : http://www.lidl.fr/cps/rde/xchg/lidl_fr [Consulté le 9 mai 2013].
- Stéphane Champagne, 2012. L'importance de la communication | Stéphane Champagne, collaboration spéciale | Transfert d'entreprise. Consultable : <http://affaires.lapresse.ca/portfolio/transfert-dentreprise/201206/05/01-4531842-limportance-de-la-communication.php> [Consulté le 20 août 2013].
- THIAGI, 2013. Training Games. Consultable : <http://www.thiagi.com/games.html> [Consulté le 20 août 2013].

Annexes

Table des annexes :

Annexe 1 : Descriptif de poste de Responsable Fraîcheur.....	I
Annexe 2 : Poster Fraîcheur pour la circulaire hebdomadaire.....	II
Annexe 3 : Annexe 3 : Poster Chaîne du froid pour la circulaire hebdomadaire.....	IV
Annexe 4 : Exemple de convocation pour une formation des Responsables Fraîcheur.....	VI

Annexes 1 : Descriptif de poste de Responsable Fraîcheur

Recherche
Responsables Fraîcheur !



Dans le cadre de la redéfinition du poste de Responsable Fraîcheur en magasin, nous recherchons **4 à 6 personnes en magasin**.

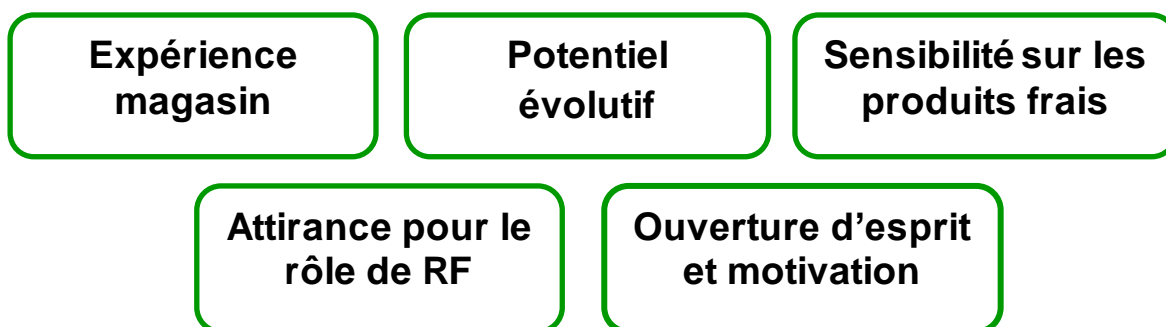
Votre rôle de responsable Fraîcheur :

Vous agissez sur toutes les Zones « Fraîcheur » de votre magasin : Fruits et Légumes, Plantes et Fleurs, Viande Volaille, Frais, Viennoiserie et Boulangerie :

- Respect des principes de présentation produits
- Contrôle de la fraîcheur et de la qualité des produits
- Suivi des rabais
- Entretien des rayons

Vous êtes le spécialiste de la fraîcheur en magasin

Qualités recherchées :



Formation et outils à votre disposition :

Après avoir suivi une **formation Responsable Fraîcheur**, vous serez nommé officiellement par votre DR. Vous aurez à votre disposition différents outils pour mener à bien votre mission



Candidatures à remonter au siège

avant le jeudi 15 mars 2013

DR12 Montceau-les-Mines

Annexe 2 : Poster Fraîcheur pour la circulaire hebdomadaire



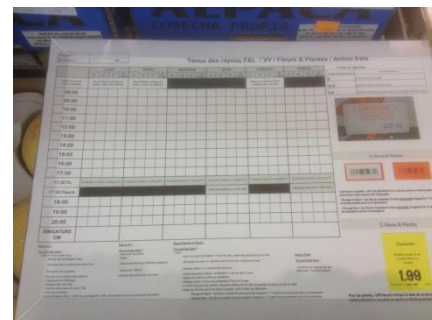
RESPONSABLE
fraîcheur



FL ET FRAÎCHEUR

Les critères de la réussite : Fraîcheur, Qualité, Variété des produits et Prix.

Chaque jour, un responsable fraîcheur est mentionné sur le planning et porte le polo vert « Responsable Fraîcheur ». Il se doit d'entretenir le rayon FL tout au long de sa journée de travail.



L'entretien du rayon se fait au moins toutes les heures :

- Suppression des cartons et cagettes vides
- Déplacement de la marchandise pour combler les vides
- Signature de la fiche de suivi FL, affichée en rayon

Tri

Je jette tout produit que je n'achèterai pas moi-même, et l'inscris sur la feuille de perte

Un produit vendable est un produit entier, sain et propre

Je suis particulièrement attentif sur les produits sensibles

Présentation

Je respecte le plan d'implantation FL

Je respecte les mises à zéro le soir et le samedi

Je m'assure de la rotation de chaque produit

Je manipule les produits avec précaution afin d'éviter les chocs

Je fais une mise en rayon à plat, avec des hauteurs qui permettent au client de distinguer les 2 côtés du rayon

Je ne pose aucun produit au sol

Je ne pose pas d'uvc directement sur le podium

Hauteur maxi des produits en sur-structure = 1 colis, sur podium = 2 colis

Je ne dépose pas les produits fragiles

Je présente les box de pommes de terre ouverts

Je m'assure que les podiums soient toujours couverts par de la marchandise (si besoin descendre les produits des sur-structures).

Le cas des produits Bio : produits déposés sur 1 niveau en sur-structure, balisage

Je ne présente pas plus d'un podium ou une sur-structure avec le même produit





Propreté

Je nettoie l'ensemble du mobilier et le sol autour du rayon à l'auto laveuse si besoin

Je change régulièrement le sac de la poubelle, celle-ci doit être en bon état

Je m'assure de la disponibilité en sacs plastiques

Commande

Je prends mes stocks sur le cadencier devant le rayon

J'applique la formule de commande en tenant compte de la formule, mais également des autres facteurs de variations : saisonnalité, météo, rupture, MEA, variations de prix, de calibre, d'origine ...

L'info fraîcheur et indispensable pour réaliser une bonne commande (prix, MEA, qualité, fraîcheur...)

Je regarde chaque semaine l'évolution de mon classement « attributions » et « pertes » dans la circulaire en visant le podium !



Le responsable fraîcheur est le spécialiste de la fraîcheur en magasin.

Affichage

1 produit = 1 affiche (si rupture, enlever l'affiche)

Je valide la présence de l'affichage des mises en avant

Je sais commander les affiches manuscrites avec le MDE

Je pense à la procédure -50 % à 17h30 en cas de surstock

Je présente en rayon l'affiche A3 spiegel et la fiche de suivi signée et à jour

Je sais créer une affiche en respectant la législation.

Une affiche manuscrite comporte le prix, l'origine (de la même taille que le prix), le conditionnement et la catégorie.

Réassort

Je traite le reliquat au moment adapté

Je sais comment gérer un surstock en réserve

Je sais organiser mon reliquat en réserve, à l'emplacement prévu (réserve ou chambre positive selon le plan d'organisation de la réserve)



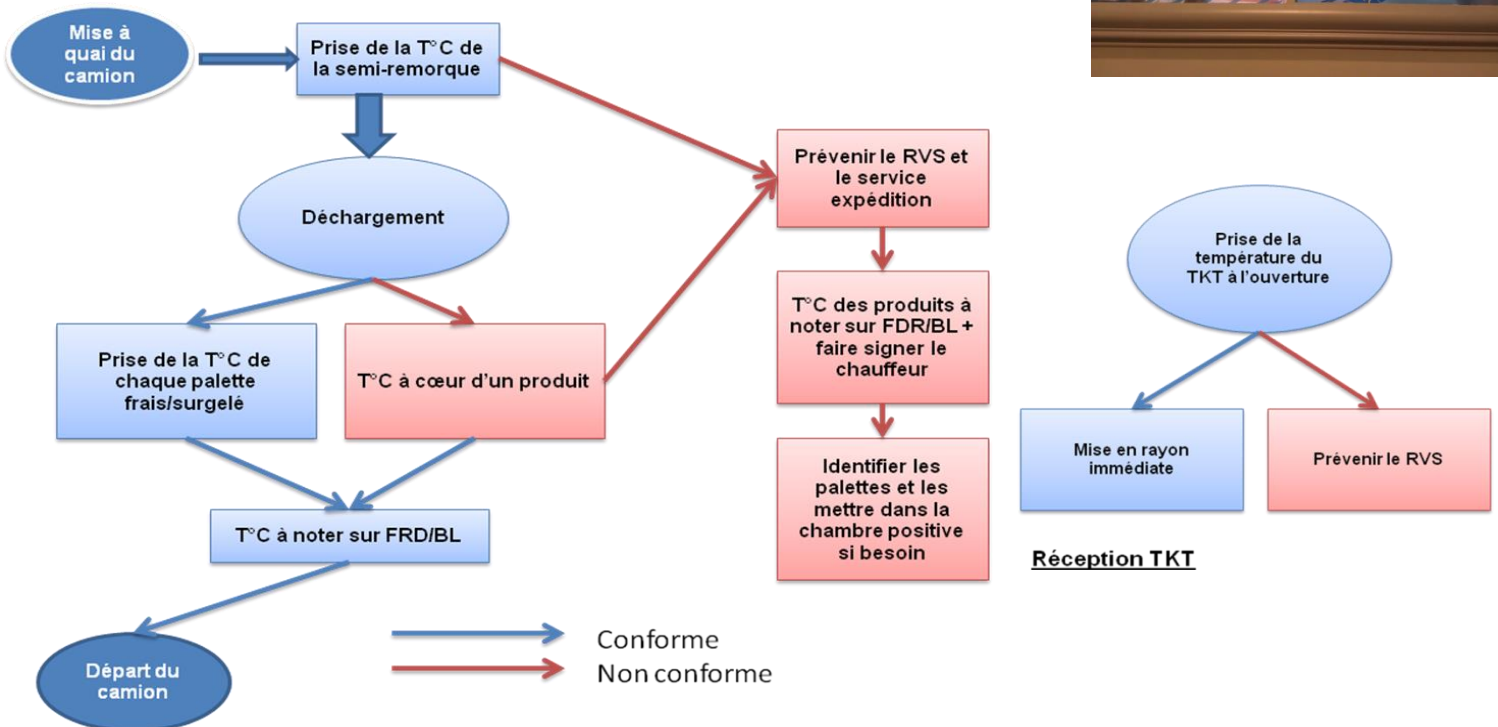
L'objectif est de fournir à nos clients des produits de qualité et sans défaut, pour cela nous nous devons d'être irréprochables sur l'hygiène, la présentation et la fraîcheur.

Thème de la semaine: Chaîne du froid

Les critères de la réussite : Fraîcheur, Qualité, Variété des produits et Prix.



Réception
Je suis la procédure réception rigoureusement
Je veille à ce que les chambres froides soient rangées et accessibles
En cas de problème de température, informer le RVS et indiquer la température prise sur la feuille de route
La prise de température ne doit en aucun cas excéder 5 min



Procédure de déchargement du camion

Le respect de la chaîne du froid est une obligation légale et morale. Chaque membre du personnel LIDL en est garant. Elle a un impact direct sur la sécurité alimentaire. Elle doit être respectée à chaque étape de la vie du produit en magasin.



Processus
Une fois la marchandise acceptée, je la stocke immédiatement en chambre froide positive (frais et VV) ou chambre froide négative (surgelé et pain)
Je vérifie que les vitres soient toujours fermées
Je respecte les limites de stockage définies
Je vérifie que la température des bacs soit aux normes
Pour le retour des TKT, seules les housses sont à mettre à l'intérieur

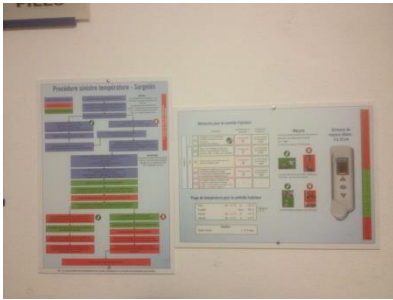


En matière de chaîne du froid, LIDL a une obligation de résultat.



Températures maximales de réception en magasin

WV (à l'ouverture du TKT)	+ 2°C à + 4°C (en cas de doute, la température indiquée sur l'emballage du produit fait foi)
Steak hachés et poisson	+ 2°C (tolérance 0,5°C pour le poisson)
Frais	+ 4°C à +6°C (en cas de doute, la température indiquée sur l'emballage du produit fait foi)
Surgelé	- 18 °C



Outils à ma disposition pour le respect de la chaîne du froid :

- Cahier de températures
- Un thermomètre laser et à sonde
- Système de surveillance des températures

Organisation

- Je veille au contrôle des températures à réception des TKT**
- Je contrôle les températures des bacs tout au long de la journée et les inscrit sur le cahier de températures (7h, 12h, 19h)**
- Toute marchandise dont la température n'est pas conforme est à retirer de la vente et à détruire**
- Je laisse les grilles de reprise d'air dégagées pour permettre le maintien de la chaîne du froid des produits frais**
- Les portes des chambres froides doivent toujours être fermées**
- En aucun cas la marchandise ne doit rester dans le TKT. On ne traite qu'un TKT à la fois**



L'objectif est de fournir à nos clients des produits de qualité et sans défaut, pour cela nous nous devons d'être irréprochable sur l'hygiène, la présentation et la fraîcheur.

Annexe 4 : Exemple de convocation pour une formation des Responsables Fraîcheur

Formation : **Formation des responsables fraîcheur magasin**

Date du jour : **23 / 05 / 2013**

Date formation : **28 / 06 / 2013**
 Horaires : de **8 h 30** à **12 h 30**
 et **13 h 30** à **17 h 30**

Durée en heures : **4 H**
 Durée en jour : **0,5 J**

Lieu de formation : **63500 Issoire**
 Adresse : **Rue Nelson Mandela**
 Ville de la DR : **Issoire**

Téléphone : **06.76.74.31.86**

Nom-Prénom Formateurs : **GODIN Nicolas, GUELDRY Alban, PEGON Hugues**

Merci de répartir les inscrits sur les deux sessions de formation (le matin et l'après-midi).

N°	Matricule	Nom - Prénom Stagiaire	Fonction	Magasin
1		Belou	CM	520
2		Coumollet	CC	520
3		Bonhomme	CC	520
4		Tremault	CC	520
5		Vachet	EC	520
6		Dias	C-ELS	520
7		Guyot	C-ELS	520
8		Maitre	C-ELS	520
9		Bouille	CM	1332
10		Jouve	CC	1332
11		Brignon	C-ELS	1332
12		Da Costa	C-ELS	1332
13		Pezzota	C-ELS	1332
14		Boucaud	CM	2282
15		Coutarel	CC	2282
16		Huet	CC	2282
17		Portal	CC	2282
18		Navech	C-ELS	2282
19		Besson	C-ELS	2531
20		Melab	CC	2531
21		Chastan	C-ELS	2531
22		Desclavieres	CC	2531
23		Ouillon	C-ELS	2531
24		Bringer	CM	2759
25		Roch	CC	2959
26		Martins	C-ELS	2959
27		Guyenot	C-ELS	2959
28		Faivre	CM	2961
29		Fournet	C-ELS	2961
30		Masaki	C-ELS	2961
31		Jayat	C-ELS	2961

Animation et coordination sur le thème de la fraîcheur en magasin

Mémoire de fin d'études

106 pages

Soutenance le 24 septembre 2013 à VetAgro-Sup, Clermont-Ferrand.

STRUCTURE D'ACCUEIL ET INSTITUTIONS ASSOCIEES:

- ♦ LIDL SNC-Exploitation de Supermarchés ZA Le Prélong-71300 Montceau-les-Mines

ENCADRANT :

- ♦ Maître de stage : M. ROSSIGNEUX Julien (Manager Produit LIDL)
- ♦ Tuteur pédagogique : Mme BARITAUX Virginie

OPTION : Commercialisation des Marchés Agricoles et Agroalimentaires

RESUMÉ :

Le rapport dresse tout d'abord un état des lieux du principe de fonctionnement de la société LIDL, en particulier sa transition stratégique depuis 2012 avec le concept Pôle Position. Il explique ensuite, à travers les objectifs de la mission, les choix réalisés en terme de méthodologie de travail pour manager la fraîcheur en magasin. Le rapport suit la même organisation que la mission elle-même : préparation, réalisation et évaluation du choix de la formation comme outils de performance et de management de la qualité.

Les résultats montrent que l'élaboration d'un programme de formation est complexe, mais que les résultats sont positifs si ce programme s'inscrit dans une vision à long terme. Les données sont confrontées et discutées en fonction des concepts théoriques apportés par la bibliographie d'une part, et les résultats d'évaluation de cette formation d'autre part. Les perspectives de développement de cette stratégie de formation sont grandes.

Mots clés : distribution, management, fraîcheur, HACCP, formation, audit, évaluation.

ABSTRACT:

The report draws up first of all a current situation of the principle of functioning of LIDL company, in particular its strategic transition since 2012 with Pole Position's concept. It explains then, through the objectives of the mission, choices realized in term of working methodology in order to manage the freshness in LIDL store. Actually the report follows the same organization as the mission, itself: preparation, implementation and evaluation of the choice of the training as the main tools of performance and quality management.

The results show that the elaboration of a training program is hard, but that the results are great if this program joins in one long-term-mink. Data's are confronted and discussed according to the theoretical concepts supplied by the bibliography on one hand, and the results of evaluation of this training on the other hand. The perspectives of development of this strategy of training are huge.

Keywords: distribution, management, freshness, HACCP, training, audit, evaluation.