

MISE EN ŒUVRE DE MEILLEURES PRATIQUES LOGISTIQUES

Document de synthèse

Avril 1999

Table des matières

Avant-propos	2
Introduction	4
Participants	5
Philosophie et objectifs du projet	6
Etat des lieux	8
Enjeux	13

Avant-propos

ECR France a été fondée en 1997 à l'initiative de 24 sociétés représentant de manière paritaire les distributeurs et les industriels des biens de consommation en France.

La vocation d'ECR France est de fournir un cadre de dialogue pour promouvoir dans notre pays les concepts ECR, définis au niveau européen pour améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, faciliter leur mise en œuvre et offrir un support aux initiatives bilatérales.

Ces concepts sont regroupés en trois domaines qui font l'objet de programmes de travail ad hoc d'ECR France :

- Gestion de la demande consommateur
- Efficacité de la chaîne d'approvisionnement
- Techniques et technologies de support

Le projet «Mise en Œuvre des Meilleures Pratiques Logistiques» est né de la volonté des producteurs et distributeurs, regroupés au sein de ECR France, de poursuivre les efforts d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement engagés depuis plusieurs années et ce, dans un cadre qui permette à la fois :

- La prise en compte des spécificités françaises
- La généralisation de meilleures pratiques individuelles
- Le développement de solutions économiquement attrayantes mais qui, pour en réaliser les avantages, requièrent un niveau minimum de diffusion, de «masse critique»

Certaines solutions d'optimisation de la chaîne ne peuvent en effet pas être mises en place efficacement en binôme. Il s'agit par exemple :

- Des regroupements de flux entre plusieurs acteurs
- Des économies liées à l'adoption d'une norme commune à tous les acteurs de la chaîne
- Des solutions qui, pour justifier les investissements qu'elles impliquent, doivent être appliquées sur une part significative de l'activité de chaque acteur

Une démarche collective est nécessaire pour généraliser rapidement ces solutions et obtenir, sur l'ensemble de la chaîne, **la masse critique** requise pour leur mise en œuvre.

Le Boston Consulting Group a été retenu pour conduire ce projet. Ce document est la synthèse des analyses et recommandations des groupes de travail constitués à cette occasion pour que les partenaires puissent en effet non seulement réduire leurs coûts d'interface de manière significative, mais surtout améliorer leur niveau de service auprès des consommateurs finaux.

Nous espérons qu'avec ce projet, ECR France contribue de manière constructive à l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement en France. Notre souhait est de voir se poursuivre la dynamique positive ainsi enclenchée.

François Barbier
Directeur Général
UNISABI

Christian Couvreur
Président du Directoire
CASINO

Co-présidents d'ECR France

Participants

co-leaders des trois groupes de travail

Casino²	L. Thoumine	CPC¹	R. Fuhrmann
Promodès¹	JM. Bru	Danone³	F. Raffin
Système U³	A. Roquefelte	Nestlé¹	JP. Zablith
		P & G²	S. Secret
		Unisabi²	B. Bourgeon

participants des trois groupes de travail

Comptoirs Modernes¹	D. Parise / C. Massebeuf	Henkel¹	O. Girard
Comptoirs Modernes²	M. Gautier	Henkel²	R. Guérin
Comptoirs Modernes³	G. de Lesquen	Herta³	JP. Leclerc
Décathlon²	T. Jouenne / H. Pollet	Heudebert¹	G. Blanchard
Prisunic²	R. Dassonville	Interbrew²	P. Robert
Prisunic³	P. Magnier	KJS¹	B. Pelletier
Prisunic¹	M. Lapassat	KJS²	M. Fradin
Promodès³	D. Thibault	Lascad (L'Oréal)²	M. Aube
Système U Mulhouse²	M. Landry	Lesieur²	JM. Buteux
Télémarket³	JP. Raffin	Lever²	J. Chandon
		L'Oréal¹	N. Lepoutre
		Lu¹	M. Bonfils
		Lu²	L. Joudat
Amora Maille²	B. Mary	Mc Cain¹	JF. Delage
Astra Calvé³	X. Perraudin	Nestlé²	J. Pétiard
Bongrain³	L. Boulez	Panzani WS¹	G. Dieval
Chambourcy³	J. Poulet	Panzani WS²	C. Péliesson
Coca-Cola²	O. Fourmy	Paul Prédault³	H. Gaudriot
Cogesal¹	T. Schrimpf	Pernod¹	E. Pajot
Colgate¹	AM. Farigoule	Pernod²	E. Pajot
Colgate²	P. Vasseur	Rivoire & Carret	A. Moruzzo
CPC²	P. Schrick	Lustucru¹	
		Rivoire & Carret²	P. Roche
Diepal²	B. Meneret	SCA Molnlyke²	C. Six
Douwe Egberts²	JM. Laperelle	Schweppes²	M. Duhamel
Elida Fabergé¹	I. Depoorte	Seagram¹	M. Pietri
Fralib¹	M. Fabre	Spillers²	C. Bromhorst / AC. Sicot
Fromagerie Bel³	C. Werkmeister	Vandame¹	M. Deletage
Générale Traiteur³	P. Vincent	Vania¹	A. Mathieu
Heineken²	H. Le Huédé	Yoplait³	F. Robin

¹ Sous-groupe 1 : Infrastructures et flux logistiques – Produits Secs

² Sous-groupe 2 : Réapprovisionnement – Produits Secs

³ Sous-groupe 3 : Infrastructures, flux logistiques et Réapprovisionnement – Produits Frais

Introduction

Ce document reprend les principales conclusions du manuel « Mise en Œuvre des Meilleures Pratiques Logistiques » réalisé par ECR France, qui décrit de manière détaillée les travaux et solutions des 3 groupes de travail qui se sont réunis pendant huit mois afin d'aboutir à une synthèse pleinement partagée par les distributeurs et les industriels. En proposant des méthodes logistiques opérationnelles, il vise à faciliter la mise en pratique des concepts ECR pour les sociétés qui ont décidé de l'entreprendre.

Les **objectifs** du projet « Mise en Œuvre des Meilleures Pratiques Logistiques » peuvent ainsi se résumer autour des cinq points suivants :

1. Déterminer **l'état des lieux** de la chaîne logistique française
2. **Identifier et décrire les meilleures pratiques logistiques** et en particulier celles qui, grâce à l'obtention de la masse critique, permettent d'atteindre un gain non réalisable en binôme
3. **Créer une dynamique de changement** et faciliter la généralisation des solutions, notamment par la compréhension des conditions de leur mise en œuvre dans le contexte français
4. **Quantifier les résultats visés**
5. Valider et **favoriser la diffusion, au travers de pilotes**, de ces solutions de collaboration

Ce projet est le résultat des efforts soutenus de 65 délégués représentant 48 sociétés membres d'ECR France. Mais il reflète surtout la dynamique positive enclenchée entre Distributeurs et Industriels pour traiter efficacement des sujets d'intérêt commun qui nécessitent souvent une masse critique de leur diffusion pour permettre d'en tirer les avantages.

Notre reconnaissance et nos remerciements les plus sincères sont adressés ici à ces responsables et aux sociétés qui les ont soutenus pour la qualité de leur contribution et la variété des solutions qu'ils ont proposées.

Les efforts intenses et les multiples activités qui ont marqué de bout en bout le projet « Mise en Œuvre des Meilleures Pratiques Logistiques » n'auraient pas délivré les résultats atteints sans la collaboration pleine et entière du **Boston Consulting Group**, partenaire impliqué et efficace de ECR France dans l'animation de ce programme.

Olivier Labasse
Délégué Général
ECR FRANCE

Philosophie et Objectifs du Projet

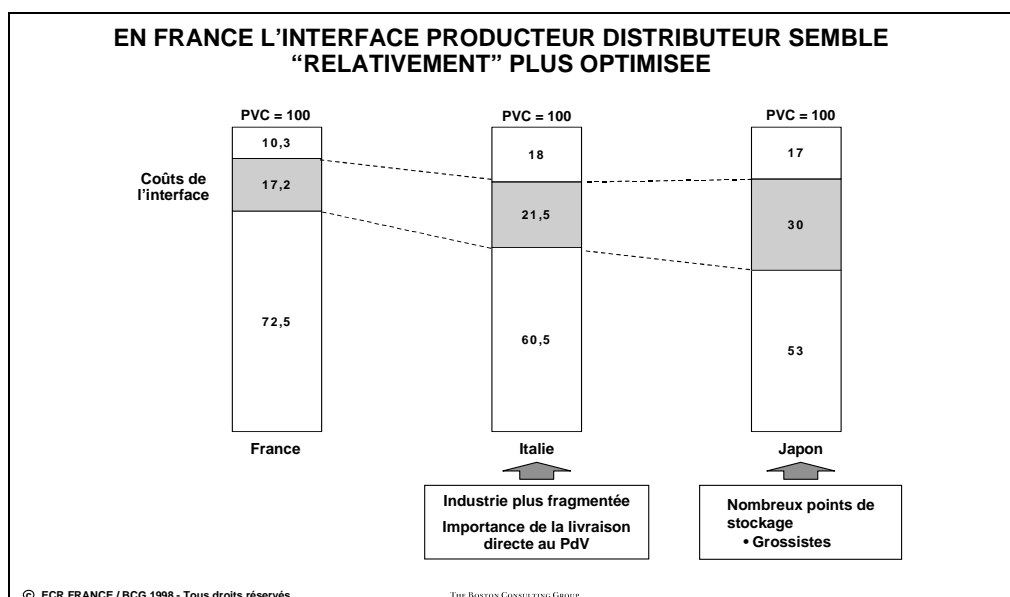
Le projet « Mise en Œuvre des Meilleures Pratiques Logistiques » lancé par ECR France en juillet 1997 a, pour sa première phase, 3 visées principales :

- Etablir un état des lieux de la chaîne logistique en France et des voies d'amélioration possibles ;
- Décrire, sur la base des expériences pratiques des participants, les conditions de mise en œuvre efficaces de meilleures pratiques logistiques ;
- Identifier et quantifier les coûts d'interface et le potentiel d'amélioration lié à la mise en œuvre et la généralisation de ces solutions.

Le contexte français de la distribution "alimentaire" comporte en effet un certain nombre de caractéristiques spécifiques à prendre en considération :

- Poids important des hypermarchés et taille moyenne des points de vente relativement élevée
- Forte concentration de la distribution et massification des flux (au travers de systèmes logistiques intégrés ou prestés)
- Coexistence d'organisations intégrées et prestées

Ceci explique, comme l'illustre le graphique ci-dessous, la relative efficacité de la chaîne d'approvisionnement française par rapport aux exemples d'autres pays. Ainsi, **le coût de l'interface** entre producteurs et distributeurs est estimé **en France à 17 % du PVC** hors taxe. Ceci constitue néanmoins une part encore significative de la structure de coût totale et suggère l'attrait des actions d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

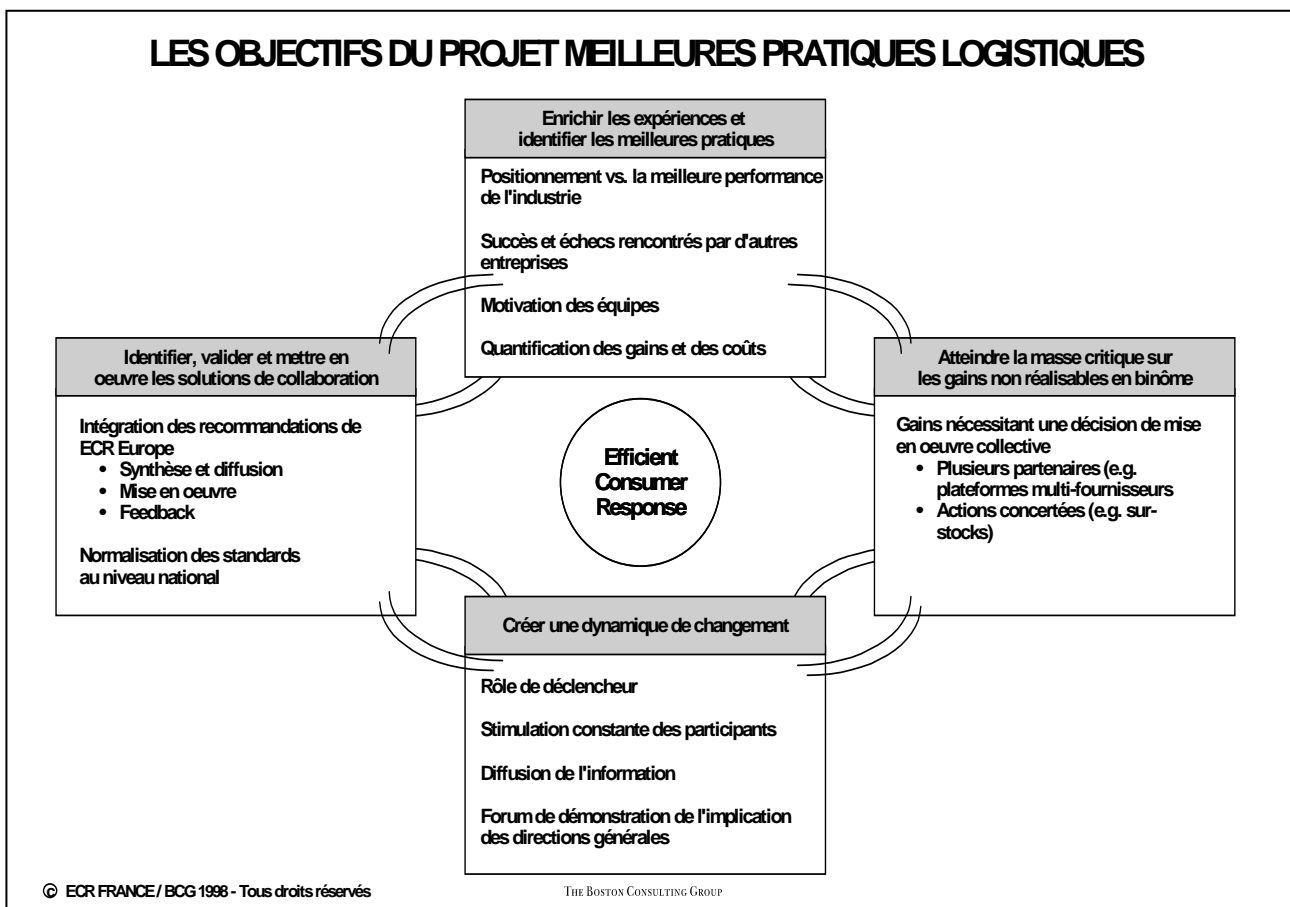


On peut distinguer trois stades dans les actions qui permettront d'obtenir des résultats concrets d'amélioration de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et de la qualité de la prestation fournie au consommateur.

- **Premier stade : les actions individuelles** d'un acteur, distributeur ou producteur, pour optimiser son propre système logistique
- **Deuxième stade : les partenariats bilatéraux.** De nombreuses initiatives ont été prises en binômes depuis plusieurs années et ont apporté des résultats tangibles de leur efficacité
- **Troisième stade : la recherche de la masse critique** au niveau de l'industrie dans son ensemble

Certaines solutions d'optimisation de la chaîne ne peuvent pas être mises en place efficacement en binôme. La démarche ECR France prend ici toute son importance et ce constat est à la base du projet « Mise en Œuvre des Meilleures Pratiques Logistiques ».

De plus, une approche collective est nécessaire pour généraliser rapidement les solutions et obtenir, sur l'ensemble de la chaîne, la **masse critique** requise pour leur mise en œuvre efficace.



Etat des Lieux

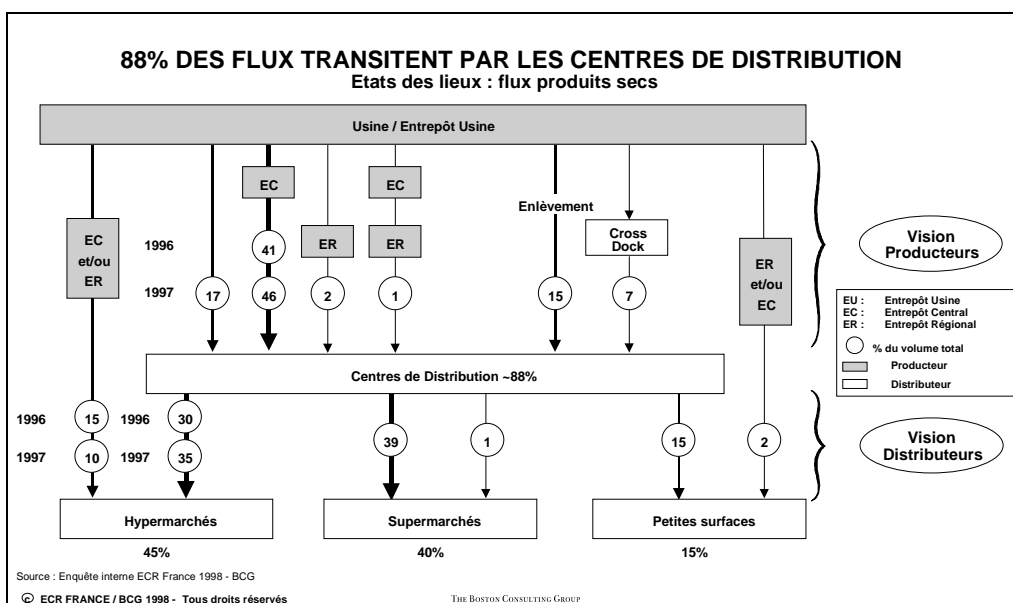
L'optimisation de la chaîne logistique prend en compte deux dimensions :

- L'optimisation des infrastructures et des flux physiques
- L'optimisation des processus de réapprovisionnement

1. L'Optimisation des infrastructures et des flux physiques : éléments de constat

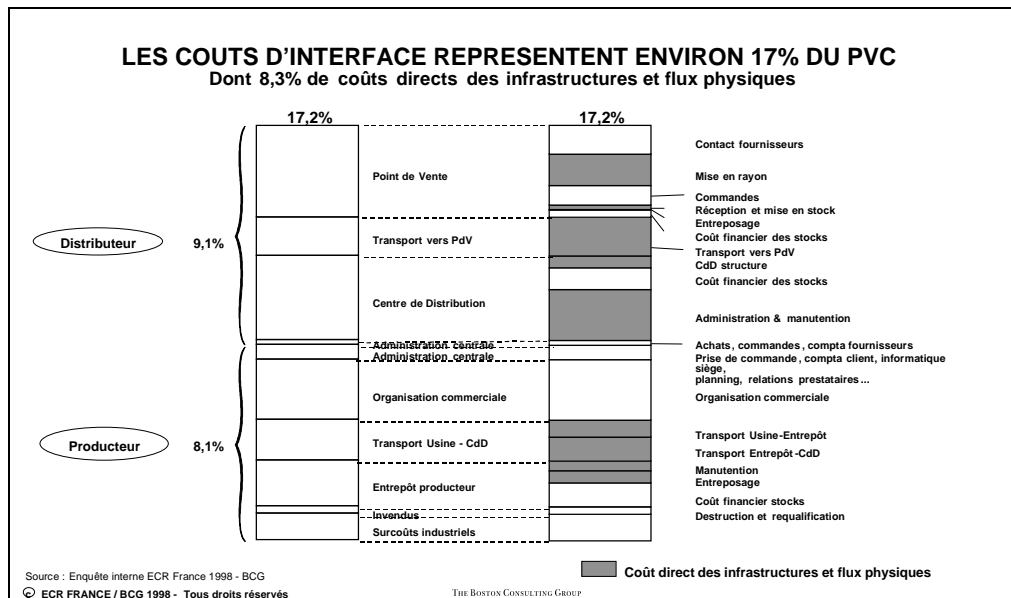
L'analyse de l'Etat des Lieux de la chaîne logistique en France réalisé auprès de l'ensemble des membres des groupes de travail confirme deux caractéristiques essentielles des flux physiques de la chaîne française :

- La part largement majoritaire des **grandes surfaces** (hyper et supermarchés) dans la distribution alimentaire : ils représentent environ 85% des volumes totaux
- La concentration très importante des flux physiques dans les **Centres de Distribution** des distributeurs : environ 90% des volumes de l'épicerie sèche et près de 80% des volumes frais y transitent



Malgré cela, les solutions de **regroupement des flux** de différents partenaires apparaissent encore **marginales**.

Le coût direct des infrastructures et de traitement physique des flux est estimé à 8,3% du PVC, soit la moitié de l'ensemble des coûts liés à l'interface, et même plus si sont intégrés les coûts financiers des stocks qu'une massification plus systématique des flux amonts permettrait de diminuer. L'enjeu des regroupements de flux est donc significatif.

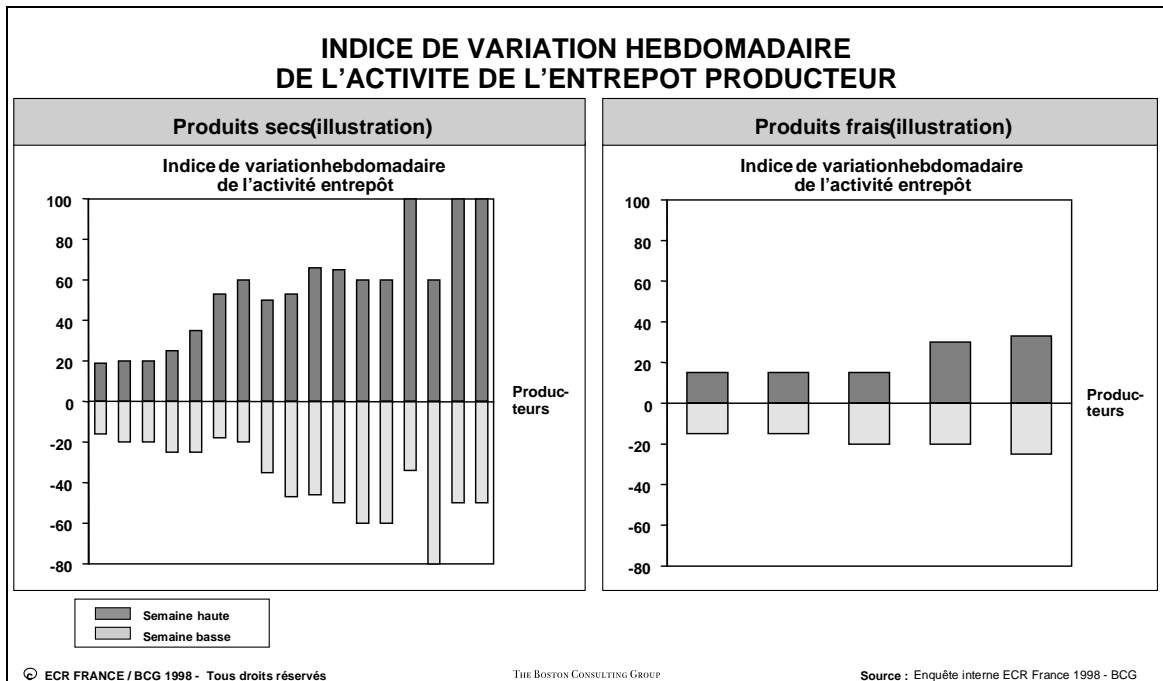


2. Le processus de réapprovisionnement : constat

Les modes traditionnels de réapprovisionnement ont pour caractéristique de ne permettre qu'une **faible visibilité** sur l'ensemble de la chaîne aux différents partenaires. La commande est ainsi élaborée par le Point de Vente puis par le Centre de Distribution, pour ensuite être transmise au producteur. Ne s'appuyant pas sur un partage des informations adéquates en aval, ils limitent la visibilité dont dispose chaque partenaire au périmètre de la chaîne qu'il gère directement.

Le manque de visibilité et de concertation se traduit par ailleurs par de fortes **variations de la charge** de la chaîne d'approvisionnement (voir illustration ci-dessous), à l'origine de surcoûts importants :

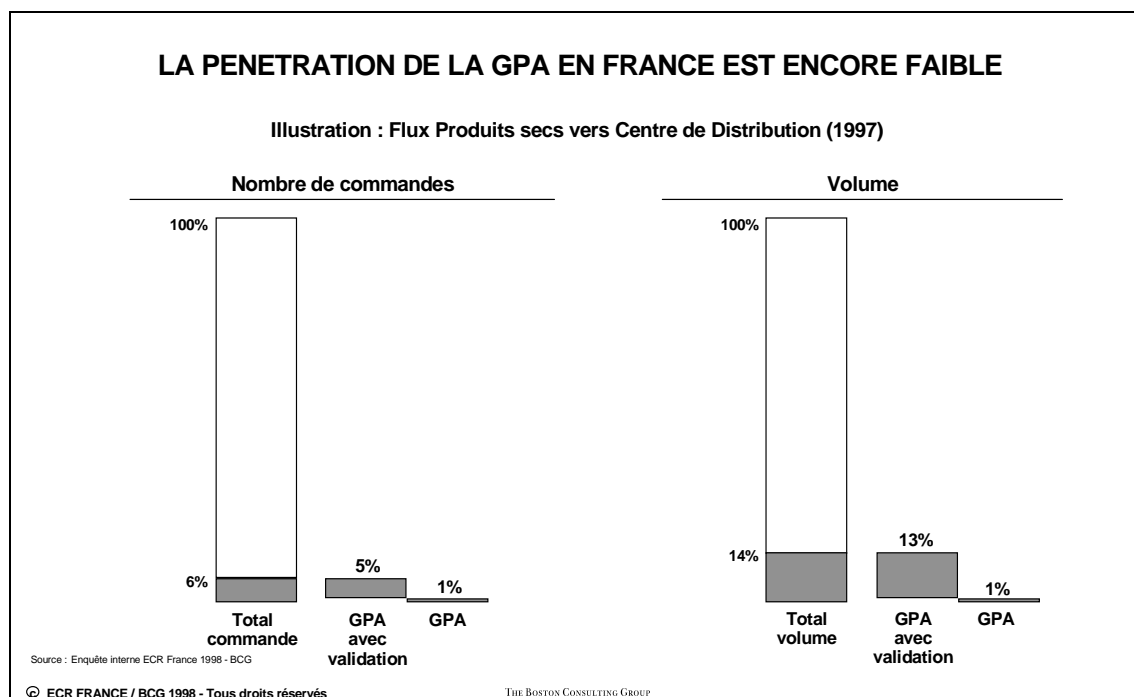
- **Surcoûts logistiques** : les infrastructures sont dimensionnées pour absorber les pointes d'activité, la difficulté de planification des livraisons limite l'optimisation de l'utilisation des capacités de transport
- **Surcoûts industriels** : les variations de charge peuvent nécessiter d'augmenter ponctuellement la capacité de production en recourant par exemple à de la main œuvre intérimaire ou aux heures supplémentaires; elles peuvent impliquer la fabrication de séries plus courtes pour compléter une quantité, des changements de séries sur les lignes, ...



Enfin, l'organisation actuelle conduit à **fragmenter certains processus** entre les différents maillons de la chaîne, ce qui limite leur fiabilité (cohérence des calculs aux différents niveaux) ou leur efficacité (délais totaux, ressources nécessaires à chaque niveau).

Les coûts **directement fonction des modes de réapprovisionnement sont évalués à 5,2% du PVC**. D'autres coûts dépendent en partie de ces modes de réapprovisionnement tels que l'organisation commerciale du producteur ou le temps passé entre le chef de rayon et les forces de vente des différents fournisseurs et atteignent, en moyenne, 3,7% du PVC.

La Gestion Partagée des Approvisionnements (et d'autres processus de gestion concertée des commandes) s'appuyant sur un partage large des données entre partenaires peuvent permettre d'optimiser l'ensemble de la chaîne, mais la diffusion de ces pratiques reste encore limitée, bien qu'en rapide développement. Certains fournisseurs français gèrent plus de la moitié de leurs flux avec leurs clients en GPA.



L'optimisation des modes de réapprovisionnement représente donc un enjeu important, et ce, d'autant plus que leur efficacité impacte aussi significativement le potentiel d'optimisation des infrastructures et des flux physiques évoqués plus haut.

Quelques producteurs gèrent déjà près de la moitié de leurs flux avec leurs clients en GPA.

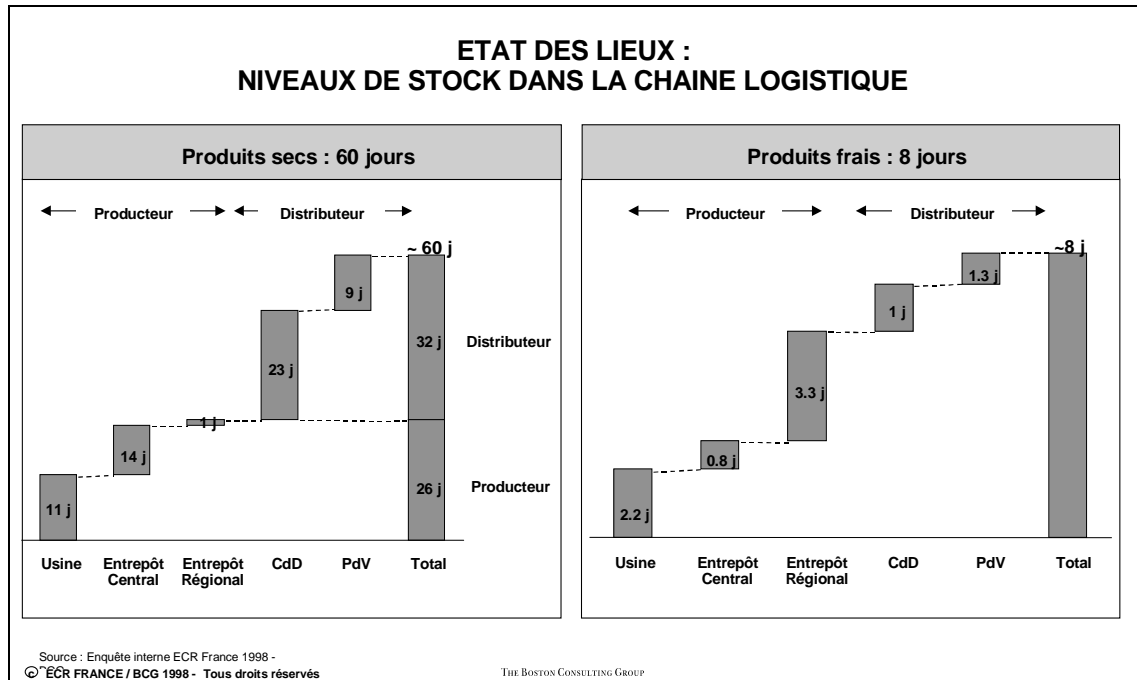
3. Les spécificités des chaînes produits "frais" et produits "secs"

Les voies d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement peuvent varier en fonction des produits concernés. Les chaînes produits "frais" et produits "secs", par exemple, sont soumises à des contraintes différentes.

L'organisation et les performances actuelles de la chaîne "**frais**" sont la résultante de deux **contraintes spécifiques** :

- La nécessité de conserver la plupart des produits à des températures basses implique l'utilisation d'**infrastructures à température dirigée**, plus coûteuses
- Le caractère **périssable** des produits frais favorise un fonctionnement en "flux tendu"

Le fonctionnement en « flux tendu » se traduit notamment par des délais commande-livraison très courts (1 à 2 jours en moyenne), mais pouvant atteindre 2 à 3 heures dans certains cas, et par un niveau de stock au long de la chaîne évalué à environ 8 jours (de l'Entrepôt Usine au Point de Vente), soit 7 à 8 fois moins que pour les produits « secs ».



Les **leviers prioritaires** pour l'optimisation de la chaîne sont donc **différents** selon la **catégorie** de produit, par exemple :

- Le regroupement des flux par plusieurs partenaires semble aujourd'hui plus répandu pour les produits frais, comme l'illustre la part des livraisons en Multi-drop : 22% des livraisons directes au point de vente, contre 0,3% pour les produits secs
- En revanche, la réduction des invendus, par exemple dans le cadre de promotions, semble encore plus critique pour les produits frais que pour les produits secs, en raison des contraintes de DLC

Enjeux

Les **bénéfices** à attendre de la mise en œuvre de chaque solution ont été décrits en détail solution par solution.

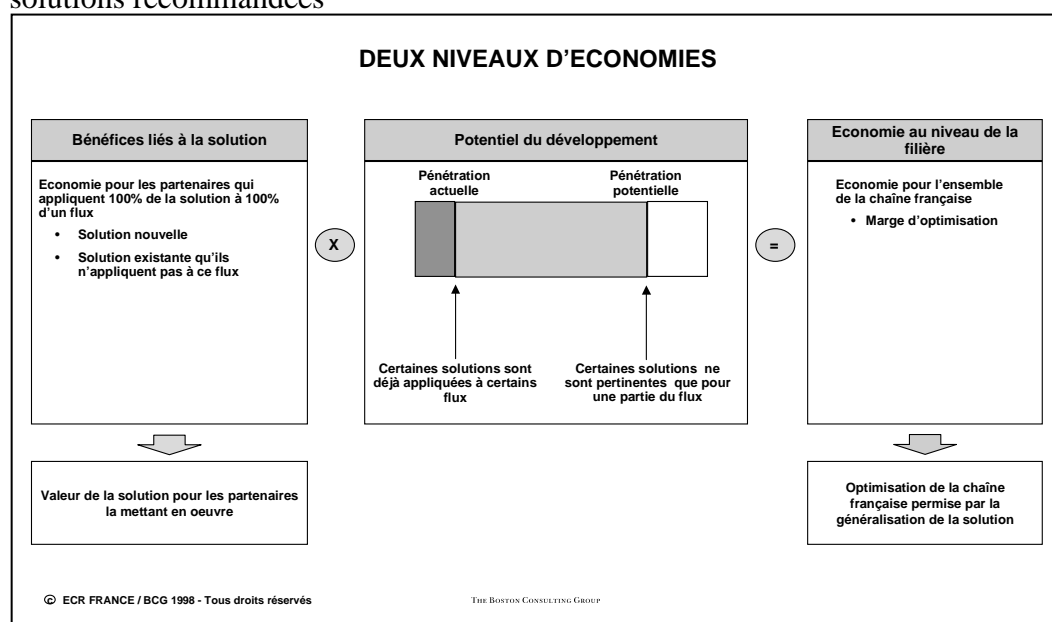
Ces bénéfices peuvent prendre plusieurs formes :

- Des **économies** sur l'un ou plusieurs des postes de coût de l'interface, par exemple : réduction du coût unitaire de transport par le regroupement de flux et la meilleure saturation des camions
- Une **hausse de chiffre d'affaires**, par exemple: la réalisation conjointe par le producteur et le distributeur de prévisions de vente lors de promotions permet, en fiabilisant les approvisionnements, de réduire le taux de ruptures en linéaire et donc d'augmenter le chiffre d'affaires des partenaires
- L'**amélioration de la qualité du service proposé** par, d'une part le producteur au distributeur, et d'autre part le producteur et le distributeur au consommateur. C'est le cas par exemple des solutions qui permettent d'augmenter la fréquence de livraison au Centre de Distribution, ou, pour certains produits, d'accroître la fraîcheur et la qualité en linéaire

Les quantifications réalisées par les groupes de travail dans le cadre de ce projet portent **uniquement sur les réductions de coûts** attendues. Les sources d'accroissement du revenu, sont mentionnées sans tenter de les quantifier à ce stade du travail le plus précisément possible.

Deux niveaux d'économies ont été ainsi quantifiés :

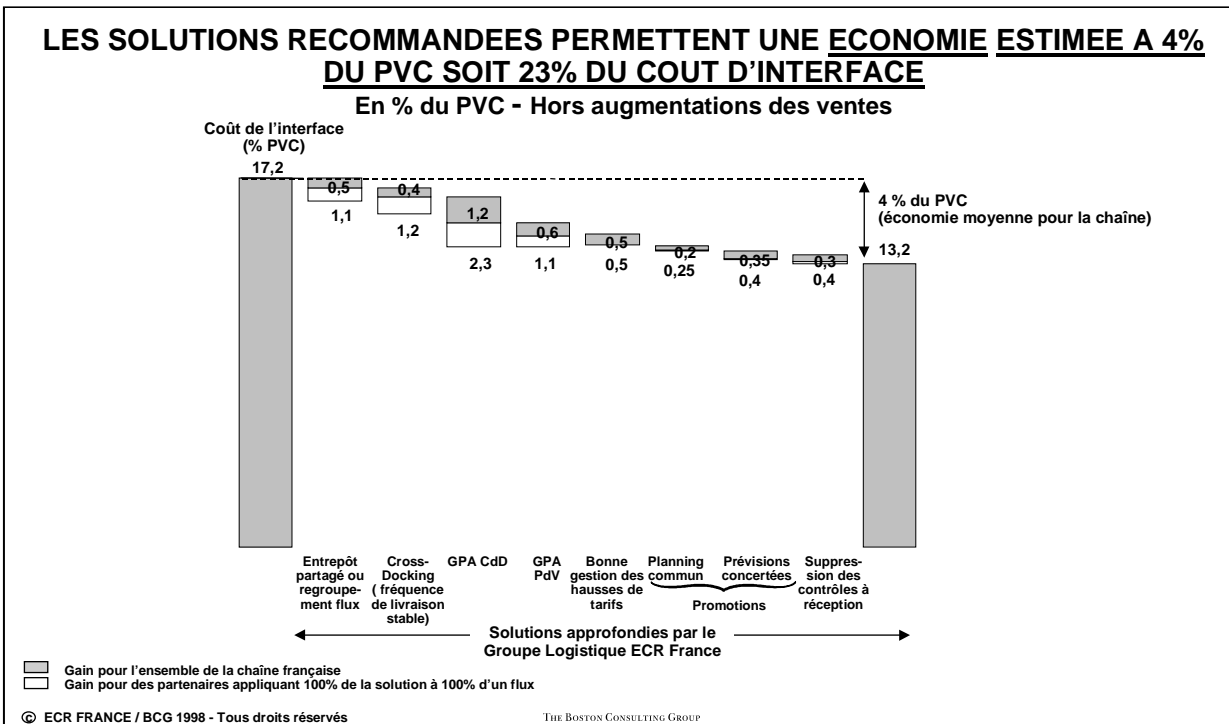
- Les **économies permises par l'application réussie et complète d'une solution nouvelle à l'ensemble d'un flux** entre un producteur et un distributeur ne la pratiquant pas aujourd'hui
- Les **gains à attendre de la généralisation de cette solution à l'ensemble de la chaîne alimentaire en France**, compte tenu de son potentiel de développement. Dans ce cas, le chiffrage n'intègre que la partie des volumes ou des situations pour laquelle la solution est pertinente et tient compte du degré actuel de pénétration des diverses solutions recommandées



Les économies ont été estimées pour **chaque solution**, sur la base de son **impact** attendu sur **chaque poste de coût de l'interface**.

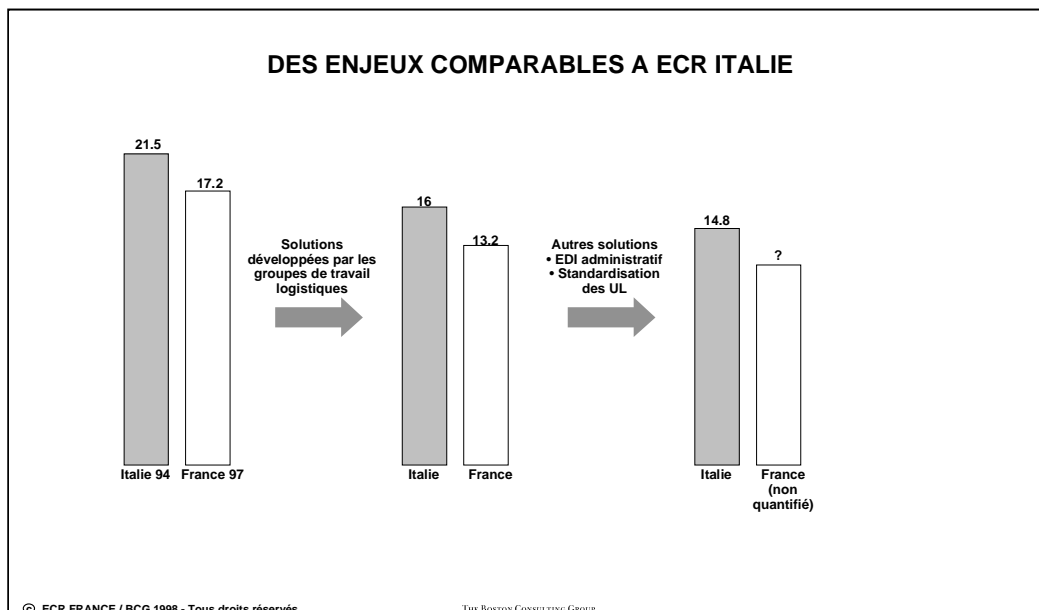
Ces estimations étant basées sur l'évaluation du coût de l'interface, elles ne sont **pas directement transposables au cas d'une entreprise particulière ou d'un binôme industriel-distributeur, sans adapter la base à la situation particulière étudiée.**

Les **économies** à attendre de l'optimisation de la **chaîne française** par l'**application** de l'**ensemble des solutions** recommandées ont ainsi été estimées à **environ 4,0% du PVC sur la base de coûts moyennisés.**



Ceci représente 23% du coût de l'interface de la "filrière" française.

Malgré une situation de départ relativement optimisée, les enjeux sont comparables à ceux identifiés par ECR Italie.



La **concrétisation d'une partie des économies** identifiées **nécessite** ici l'obtention d'une **masse critique** minimum dans la diffusion et l'application des solutions recommandées. **Pour une solution donnée**, la **masse critique** s'entend comme le **seuil** (la part de l'activité) à partir duquel les **bénéfices** attendus de la solution se **concrétisent**.

Ce seuil peut être la conséquence de plusieurs facteurs :

- Des **investissements** à rentabiliser (outil informatique, entrepôt, ...)
- La **complexité de gestion en parallèle de deux solutions** (systèmes de commandes, processus de contrôle à réception, ...) : la solution "nouvelle" doit concerner une part suffisante de l'activité pour pouvoir y dédier des ressources
- La **probabilité de mise en œuvre**: par exemple les pratiques de bonne gestion des hausses de tarifs seront sans doute appliquées soit par la totalité soit par aucun des acteurs concernés

Bien que particulièrement difficiles à mesurer avec précision, il ressort néanmoins des travaux de groupes qu'environ la moitié des économies identifiées par l'**optimisation** de la **chaîne française** d'approvisionnement dépend dans une large mesure de l'atteinte de la **masse critique** suffisante de diffusion des **meilleures pratiques**.

A la suite de cette première phase du programme "Meilleures Pratiques Logistiques", ECR France a identifié 12 thèmes de projets pilotes; 6 sont dès à présent lancés.

LES PROJETS PILOTES LANCES PAR ECR FRANCE		
Pilotes de validation (solutions définies)	Pilotes d'approfondissement et de test de solutions "innovantes"	Développement de solutions en groupe de travail
<p>1. Multi-pick</p> <p>2. Multi-drop vers plusieurs CDD d'une même enseigne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avec consolidation des livraisons sur 1 Centre de Distribution <p>3. Entrepôt Partagé Multiproducteurs</p> <p>4. Cross-docking au Centre de Distribution</p> <p>5. Promotions : planning des échéances communes et prévisions concertées</p>	<p>6. GPA du Point de Vente et du Centre de Distribution</p> <p>7. GPA du Centre de Distribution à partir d'un Entrepôt Partagé Multiproducteurs</p> <p>8. Combinaison d'un multi-pick et de la GPA du Centre de Distribution</p> <p>9. Simplification et accélération des contrôles à réception</p>	<p>10. Gestion optimisée du délai Commande - Livraison</p> <p>11. Différenciation des fréquences de livraison selon la DLC (produits frais)</p> <p>12. Amélioration de la signalétique / symbolisation</p>
<p>■ Pilotes en cours □ Lancement des nouveaux pilotes</p>		

Pour plus d'information contacter : Patricia Braudo ou Olivier Labasse à ECR France,
8 Place d'Iéna, 75783 Paris Cedex 16,
Téléphone : 01 44.34.68.87 - Fax : 01 44.34.69.87
The Boston Consulting Group
4, rue d'Aguesseau 75008 Paris, Téléphone : 01 40.17.10.10

4ème de couverture

ECR*France*

Efficient Consumer Response

ECR France - 8 Place d'Iéna, 75783 PARIS CEDEX 16
Téléphone : 01.44.34.68.87 / Télécopie : 01.44.34.69.87 / e-mail : ecr.france@wanadoo.fr
Code APE : 913E, N° SIRET : 413 957 143 00014

