

LES CARTES MONDIALES DE MATURETE ECR

Version intégrale

Concepts ECR et définitions, évaluation et identification des axes de progrès

The Full Official Global ECR Scorecard

PWC CONSULTING

ECR *France*
Efficient Consumer Response

AVANT-PROPOS

Lors de la première conférence officielle organisée à Genève en janvier 1996, le conseil d'administration d'ECR Europe avait pris acte de la nécessité de préciser les concepts de l'ECR et de définir des standards européens pour permettre à chaque entreprise d'évaluer sa propre maturité ECR et d'identifier les axes de progrès soit en interne soit conjointement avec ses partenaires : "The Official European ECR Scorecard".

Un groupe d'industriels de produits grand public et de distributeurs français décida, au sein d'ECR France, de traduire et d'adapter cet outil afin qu'il soit disponible et utilisable pour la filière industrie-commerce de notre pays : "Présentation officielle des grilles de maturité ECR Europe, version française, mars 1997".

Ces premières grilles, construites autour des 14 concepts ECR considérés, alors, comme axes de progrès potentiels et regroupés en trois rubriques (management de la demande, optimisation des approvisionnements et technologies de support), ont été utilisées, entre 1997 et 1999, par près de la moitié des adhérents d'ECR France qui ont pu comparer leurs résultats avec les moyennes européennes.

Les cartes de maturité ont été retravaillées en 2000 au niveau européen et en 2001 au niveau mondial pour tenir compte de l'évolution de certains concepts liée à la généralisation des pratiques et aux développements technologiques ainsi que pour disposer de standards mondiaux et non plus strictement européens ou hexagonaux.

La version intégrale, objet de ce manuel, permettra aux entreprises francophones d'évaluer, en interne, leur mise en œuvre de l'ECR, de se comparer aux meilleures pratiques de leur secteur et d'identifier, avec leurs partenaires, des objectifs de progrès conjoints pour mieux répondre aux besoins des consommateurs, plus vite et à moindre coût.

Ce document est la transposition en français de l'outil mondial, proposé en anglais sur le site www.globalscorecard.net qui permettra en complément, aux entreprises qui le souhaitent de se comparer aux moyennes mondiales de leur secteur.

Les utilisateurs français avaient également souhaité disposer d'un outil plus compact et d'utilisation plus légère. La publication d'une version simplifiée devrait prochainement aider les entreprises plus novices en la matière de tester leur aptitude à l'ECR.

Janvier 2002

Hubert PATRICOT
COCA COLA France

Coprésidents d'ECR France

Michel GALLO
SYSTEME U

REMERCIEMENTS

Emmanuel de SALVE
Hervé LAUREAU
Elodie MICHAUD
Olivier KAPARIS
Michel de l'EPREVIER
Sophie POYET
Christophe LUNEAU
Angela ALTES
Marie-Sophie PAMART
Stéphane GRIPON
B. PATERNAULT
Marie-Laure PONS
Valérie BESNIER

AMORA MAILLE
AMORA MAILLE
BALLANTINE'S
BESTFOODS France
BONGRAIN
Brasserie HEINEKEN
CANDIA CEDILAC
HENKEL
HENKEL
KRAFT FOODS
L'OREAL
L'OREAL
LESIEUR

Valérie HAVARD
Audrey VILLATTE
Alexandre AFTALION
Pascal CHANTRAINE
Pascal LEBAILLY
Gervaise LOSSERAND
Frédérique THUREAU
Sophie BLUM
Christian CATOIA
Katia FIORENTINO
Gérard GALLO
Martine DESVIGNES

LESIEUR
LESIEUR
NESTLE France
NESTLE France
NESTLE France
OPERA
PRINTEMPS
PROCTER & GAMBLE
RIVOIRE & CARRET
RIVOIRE & CARRET
TELEMARKET
VANIA EXPANSION

Pour leur contribution à la transposition française des cartes de maturité mondiales

et à

Michel TATIBOUET PWC Consulting

COMITE DE REDACTION

Christophe LUNEAU
Géraldine FOUQUE
Olivier LABASSE
Gervaise LOSSERAND
Michel TATIBOUET
Sophie BLUM
Martine DESVIGNES

CANDIA CEDILAC
ECR France
ECR France
OPERA
PWC Consulting
PROCTER & GAMBLE
VANIA EXPANSION SNC

Pour plus d'information, contacter :
Géraldine FOUQUE ou Olivier LABASSE à ECR France,
12 rue Euler, 75 008 Paris
Téléphone : 01 56 89 89 30 – Télécopie : 01 56 89 89 33 – Email : ecr.france@wanadoo.fr
Site Internet ECR France : www.ecr-france.org

Ou consulter : www.globalscorecard.net (version anglaise)

SOMMAIRE

Avant-propos -----	1
Remerciements -----	2
Comité de rédaction -----	3
Introduction -----	5
Les concepts d'amélioration ECR -----	6
Comment utiliser les cartes de maturité -----	8
Bénéfices liés à l'utilisation des cartes de maturité -----	9
Les cartes de maturité : Gestion de la demande -----	10
Les cartes de maturité : Gestion des approvisionnements -----	15
Les cartes de maturité : Supports technologiques -----	19
Les cartes de maturité : Intégrateurs -----	21
Service benchmarking mondial -----	23

INTRODUCTION

Les cartes de maturité ECR constitue un langage commun et ont été dressées afin de pouvoir être utilisées par de nombreuses sociétés :

- distributeurs
- grossistes
- industriels
- fournisseurs de matières premières ou d'emballages
- prestataires logistiques et transporteurs

Elles peuvent servir d'outil de développement interne à l'entreprise ou de cadre facilitant la conduite de plans d'actions conjoints avec des partenaires commerciaux. En tant qu'outil de développement interne, elles permettent aux entreprises de se fixer des objectifs de progrès et, dans le cas des multinationales, de comparer les différentes divisions ou les différents pays. En tant que cadre de progrès conjoint, les partenaires commerciaux les utiliseront pour évaluer leurs processus opérationnels et capacités de travail, fixer ensemble le niveau des objectifs à atteindre et établir des plans d'action communs.

Afin de s'adapter au mieux aux situations particulières, à l'aptitude et aux ressources des partenaires, aux enjeux et au temps disponible, trois niveaux de cartes ont été déterminés :

- la version intégrale mondiale, objet de ce manuel
- le niveau intermédiaire (projet en cours, non disponible)
- la carte d'accès à l'ECR qui fera l'objet d'un document séparé

Situation	Niveau de cartes recommandé
Petites entreprises novices face à l'ECR	Carte d'accès à l'ECR
Entreprises moyennes avec quelques expériences ECR	Niveau intermédiaire
Grandes entreprises habituées à l'ECR	Version intégrale mondiale
Multinationales	Version intégrale mondiale
Distributeurs	Version intégrale et autres selon le fournisseur
Fournisseur de service	Carte d'accès à l'ECR ou intermédiaire

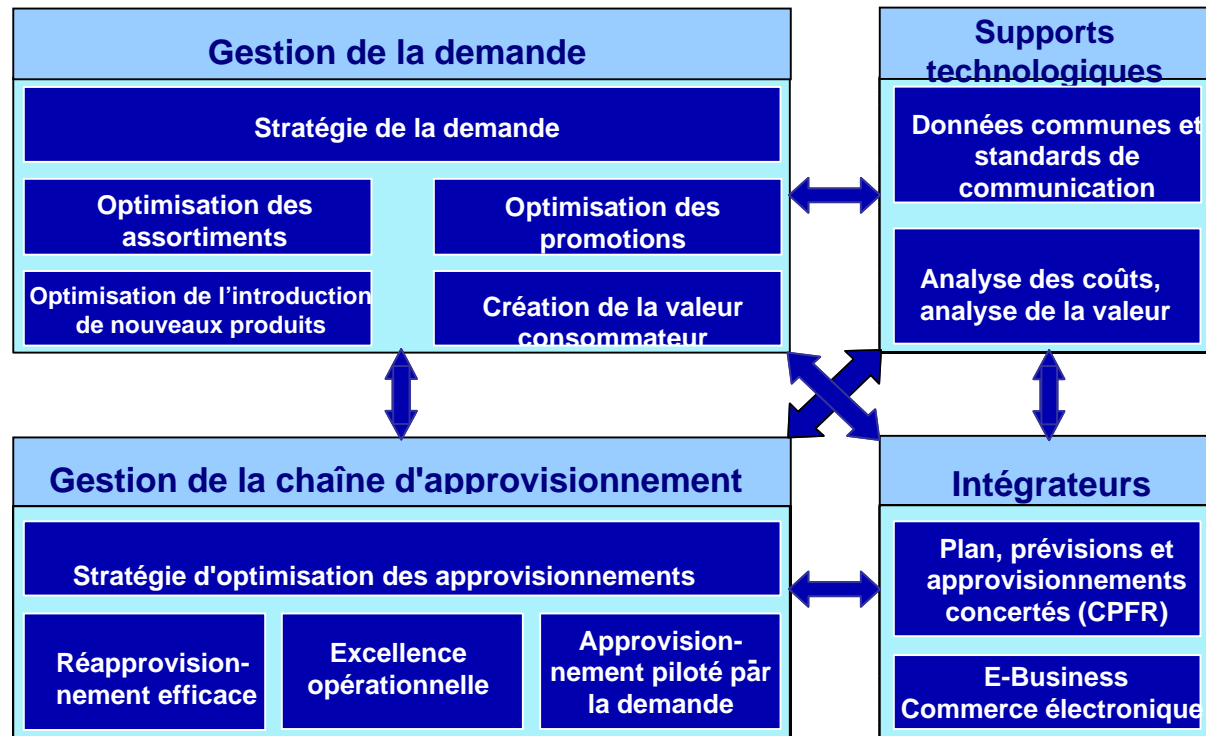
La version intégrale mondiale est la plus complète, et permet :

- d'adopter un langage commun et un cadre d'évaluation mondial
- d'être utilisée dans le cadre d'une évaluation interne ou conjointe
- de pouvoir être utilisée par les distributeurs, industriels, grossistes et fournisseurs amont
- de s'auto-évaluer sur les concepts de l'ECR validés par le GCI (Global Commerce Initiative), ECR Europe et ECR France
- de fournir une trame de travail permettant aux entreprises de conduire un projet ECR dans sa globalité
- de créer un étalonnage concurrentiel (Benchmarking) de la filière industrie-commerce en France, en Europe et dans le monde.

LES CONCEPTS DE L'ECR

Treize concepts majeurs sont reconnus mondialement par l'ensemble des organismes ECR. Ils sont répartis en quatre rubriques principales :

- **La gestion de la demande** qui regroupe l'ensemble des activités optimisant la relation produit-consommateur dont certaines sont parfois réunies, avec le réapprovisionnement efficace, sous l'appellation "Category Management".
- **La gestion de la chaîne d'approvisionnement** ("Supply Chain management") qui réunit l'ensemble des activités améliorant la gestion des flux de produits dans la chaîne d'approvisionnement
- **Les supports technologiques** qui présentent les moyens et techniques agissant en soutien des activités Demande et Approvisionnements.
- **Les intégrateurs** qui traitent des démarches transversales et des nouveaux modes de communication



La définition de ces concepts est standardisée au niveau international pour développer un tronc commun de communication indépendamment des spécificités continentales ou nationales.

L'approfondissement et la mise en œuvre des concepts les plus adaptés à notre pays ont été développés dans le cadre des groupes de travail et des manuels de bonnes pratiques d'ECR France auxquels nous renvoyons le lecteur :

Gestion de la demande : Optimisation des promotions (octobre 1998), Optimisation de l'introduction de nouveaux produits (mars 1999), Gestion de la valeur consommateur (2002).

Gestion de la chaîne d'approvisionnement : Mise en œuvre des meilleures pratiques logistiques (octobre 1998) et document de synthèse (avril 1999), Optimisation du délai commande-livraison (octobre 1999), Simplification et accélération des contrôles à réception (octobre 1999), GPA (mai 2000), Cross-Docking (décembre 2000), Optimisation logistique multifournisseurs-intégration des prestataires (2002), Optimisation des transports et des unités d'expédition (2002).

Supports technologiques : Commande EDI (mai 1998), Fiche produit EDI (juin 1998), EDI et GPA (juillet 1999), Etiquette logistique et avis d'expédition - traçabilité (juillet 1999), Facture EDI (février 2001), Accusé de réception de livraison des marchandises - RECADV (février 2001), Intégration des prestataires dans les flux d'informations (juin 2001), REMADV (2002).

Intégrateurs : Planning des échéances communes et prévisions concertées des promotions (mai 2000), CPFR (septembre 2001), Taux de service en linéaire (2002).

Chacun de ces concepts ECR est bien identifié et a prouvé son efficacité dont la plénitude n'est, cependant, atteinte que si :

- ils sont utilisés en complémentarité plutôt qu'unitairement, afin d'agir en interaction
- ils sont généralisés de façon à atteindre la masse critique d'opérateurs
- ils s'appliquent à l'ensemble d'un flux et ne restent pas limités à des applications ponctuelles.
- ils s'appliquent à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, amont et aval.

COMMENT UTILISER LES CARTES DE MATURITE INTEGRALES

Les cartes de maturité permettent d'identifier et de hiérarchiser certaines priorités :

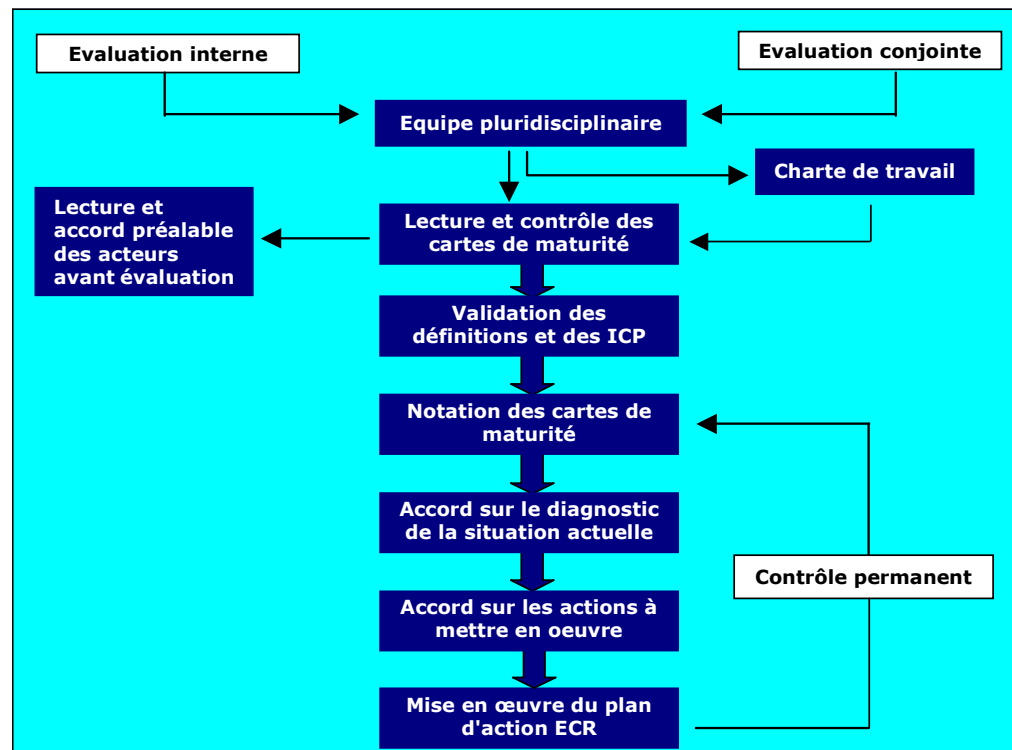
- clarifier le besoin interne d'agir
- hiérarchiser les domaines d'action internes ou externes (entre partenaires commerciaux)
- identifier, avec un partenaire commercial, les domaines d'action ou d'amélioration
- établir un langage commun permettant de définir une vision des "meilleures pratiques" à mettre en œuvre.

Il convient de définir la dimension interne que l'on souhaite donner au projet et de nommer un coordinateur interne chargé du pilotage du projet.

La carte de maturité ECR intégrale justifie de dédier une demi-journée avec une équipe pluridisciplinaire regroupant des représentants des différentes fonctions de l'entreprise : production, commercial, marketing, contrôle de gestion, système d'information, logistique, ... Certaines sociétés choisissent d'effectuer l'exercice en comité de direction.

Il convient ensuite d'identifier les partenaires avec lesquels il paraît souhaitable et possible de lancer une évaluation conjointe.

Les différentes étapes à suivre pour une bonne utilisation des cartes de maturité sont les suivantes :

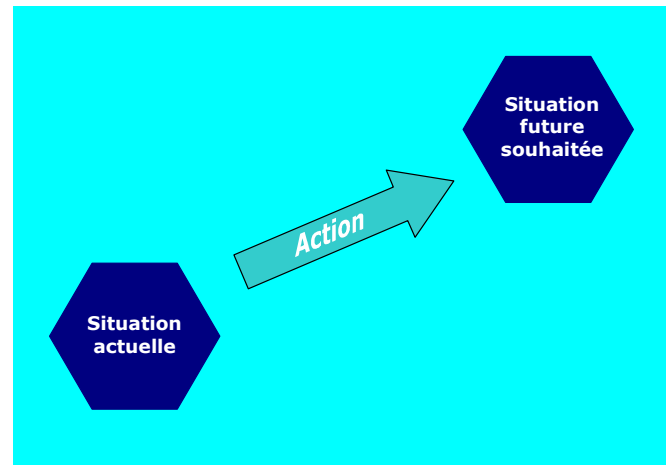


BENEFICES LIES A L'UTILISATION DES CARTES DE MATURITE

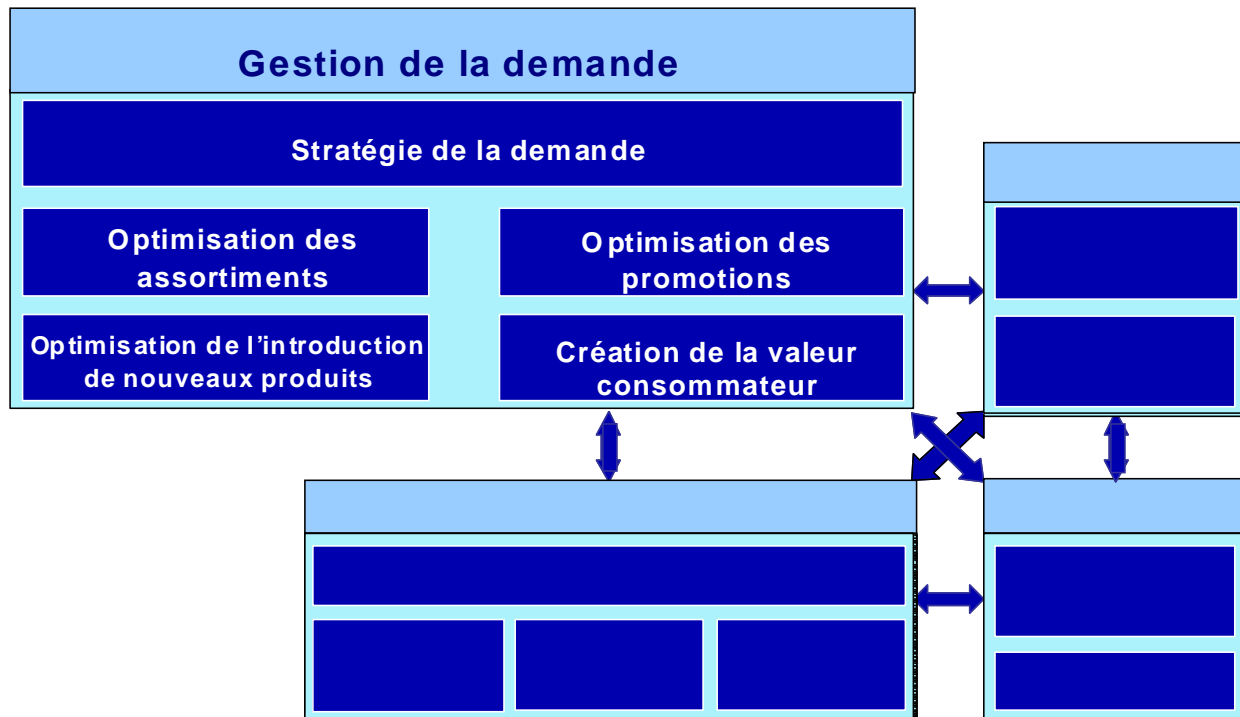
Les entreprises, ayant utilisé les cartes de maturité, en ont retiré de nombreux bénéfices. L'importance de ces bénéfices dépend bien entendu de la dimension que l'on souhaite donner à l'utilisation des cartes, mais également de leur interaction directe avec la mise en œuvre de l'ECR au sein de l'entreprise.

Au plan qualitatif, l'utilisation des cartes de maturité est un catalyseur puissant au sein de l'organisation :

- elles permettent une évaluation de la situation actuelle et mettent en perspective une situation future souhaitée.
- l'écart entre la situation actuelle et la situation future souhaitée confirme la nécessité de l'action.



Au plan quantitatif, les coûts d'interface industriels–distributeurs étaient évalués, sur la base de coûts moyennisés pour la filière PGC, à 17% du prix de vente consommateur dans notre pays en 1997. Les solutions identifiées par ECR France représentaient un enjeu de 24% de ce coût d'interface (source ECR France / BCG, 1998). Plusieurs concepts d'amélioration ont été étudiés dans des groupes de travail ECR France et ont pu être chiffrés dans les manuels suivants : Mise en œuvre des meilleures pratiques logistiques, Optimisation du délai commande – livraison, Simplification et accélération des contrôles à réception, Gestion partagée des approvisionnements, Cross-Docking, Planning des échéances communes et prévisions concertées des promotions et CPFR.



GESTION DE LA DEMANDE - Concept D1 : Stratégie de la demande et moyens

Critère de maturité	Définition	Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
		Pas de projet	Projets convenus mais sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
Vision stratégique : gestion de la valeur consommateur	<i>Le principe que la création de la valeur consommateur doit être le fondement des décisions et actions commerciales. Tous les plans d'action et toutes les stratégies en découlent.</i>	Le modèle commercial actuel ne fait pas référence à la valeur consommateur ou ne mesure pas en quoi l'activité génère de la valeur consommateur.	L'idée que le modèle commercial traditionnel ne suffit pas pour générer de la valeur au consommateur est partagée. Les travaux préparatoires pour améliorer le fonctionnement traditionnel sont lancés.	Parallèlement au fonctionnement traditionnel, de nouvelles voies sont testées pour générer de la valeur au consommateur.	Sur la base de projets pilotes, des voies alternatives de création de valeur consommateur ont été identifiées et mises en évidence par une augmentation significative des taux de croissance.	Un ensemble de fonctionnements commerciaux permet à l'organisation d'aller au-delà des attentes habituelles des consommateurs et d'engendrer des gains plus importants pour les partenaires.
Vision stratégique : gestion par catégorie (category management)	<i>La stratégie respecte les principes du category management, selon lesquels les décisions doivent se fonder sur une "vision consommateur" des catégories.</i>	Les dirigeants de l'entreprise ne sont pas sensibilisés au category management ni engagés dans ce processus de gestion.	Les dirigeants de l'entreprise ont planifié le développement du category management mais les actions concrètes ne sont pas encore mises en œuvre.	Les principes du category management sont adoptés et les rôles de l'entreprise et de(s) catégorie(s) définis ; des pilotes ont permis d'identifier des objectifs de rentabilité et de part de marché.	Les bases du category management sont en place, les rôles d'entreprise(s) et de catégorie(s) définis ; des nouveaux systèmes ont été développés et de nouveaux indicateurs de mesure testés. Des projets pilotes ont été déployés dans la pratique quotidienne.	Les processus de category management sont généralisés. Toutes les décisions significatives et récompenses se fondent sur les mesures objectives effectuées sur la catégorie (consommateurs, clients, marché). Les objectifs de part de marché et de rentabilité sont atteints.
Hommes et organisation	<i>Degré d'adaptation de l'entreprise (structure, gestion du savoir, ressources humaines, politiques de gestion des compétences et de rémunération) à une stratégie et une gestion orientées consommateur.</i>	Structures organisationnelles traditionnelles (l'entreprise n'est pas organisée par catégorie).	L'organisation est cloisonnée par départements mais des projets d'évolution existent. Les barrières traditionnelles ont été identifiées, les acheteurs commencent à mettre à l'accent sur les catégories et les vendeurs adoptent une vision différenciée par enseigne.	Les équipes des category managers / des directeurs d'enseigne (ou de circuit) prennent la responsabilité de l'élaboration des stratégies correspondantes. Des projets de réorganisation sont en cours. Les premiers partenariats sont initiés.	La gestion de la catégorie / de l'enseigne est intégralement confiée aux équipes des category managers / des directeurs d'enseigne (ou de circuit). Des changements structurels ont eu lieu. Les relations extérieures se caractérisent par une confiance réciproque et le partage d'informations.	Les équipes des category managers / de directeurs d'enseigne assument toute la responsabilité pour leur catégorie(s) / client(s). Un changement structurel (RH, culture, politique de rémunération...) a été fait. Toutes les décisions intègrent la dimension consommateur. Les partenariats exemplaires sont considérés comme la meilleure façon de développer les affaires. Les collaborateurs sont souvent affectés à des équipes de projets conjoints.
Gestion de l'information	<i>Utilisation des technologies de l'information pour analyser les données consommateur et mesurer la performance de la catégorie / du circuit / de l'enseigne en support aux processus de category management et de gestion de la valeur consommateur .</i>	Les systèmes d'informations actuels n'incluent pas d'outils de collecte de données sur le consommateur et la performance des catégories ; les plans de développement des systèmes d'informations ne prévoient pas ces possibilités.	Des informations limitées sont disponibles sur le consommateur et la performance de la catégorie. Un plan d'action est en place pour collecter régulièrement ces données auprès de partenaires commerciaux ou de tiers, et pour les analyser.	Un système intégré de collecte de données est testé en pilote avec quelques partenaires commerciaux et des tiers, dans le but de fournir et d'analyser des données concernant le marché, les besoins des consommateurs et leurs comportements d'achat.	Certaines filiales ou divisions pratiquent systématiquement la collecte de données consommateur et de marché, ainsi que le stockage et le traitement de ces données, avec les principaux partenaires commerciaux.	Toutes les filiales ou divisions pratiquent systématiquement, avec la plupart des partenaires commerciaux la collecte, le stockage et le traitement des données consommateur. Ceci contribue à de nouvelles solutions à plus grande valeur consommateur et à l'augmentation du chiffre d'affaires.

GESTION DE LA DEMANDE - Concept D2 : Optimisation des assortiments

Critère de maturité	Définition	Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
		Pas de projet	Projets convenus mais sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
Planification des assortiments	<i>Le processus d'optimisation de l'assortiment de produits pour répondre aux besoins des consommateurs cibles.</i>	Pas de compréhension claire du rôle joué par la catégorie dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou du rôle des produits dans la catégorie.	Le rôle de la catégorie est compris mais celui des produits ne l'est que faiblement. La valeur apportée par chacun des partenaires commerciaux est reconnue, mais sans implication dans les décisions d'assortiment.	Certaines données marché et consommateur sont utilisées dans les décisions de segmentation. La compréhension du rôle des catégories, marques et produits, se développe. L'implication des partenaires commerciaux reste limitée.	Compréhension claire du rôle joué par les produits dans l'atteinte des objectifs de la catégorie. Quelques partenaires commerciaux sont impliqués et un large éventail d'informations sur les consommateurs, le marché et les partenaires commerciaux est utilisé.	Compréhension claire de l'impact de l'assortiment sur la catégorie, sur les autres catégories et sur les objectifs de l'entreprise. Implication systématique des partenaires commerciaux utilisant des informations communes.
Mise en œuvre des assortiments	<i>Le processus de traduction du plan d'assortiment en une mise en œuvre opérationnelle et efficace.</i>	Aucun processus cohérent n'existe. Les indicateurs de mesure ne sont ni définis ou les données ne sont pas collectées.	Des systèmes et des processus sont définis pour formaliser la mise en place de l'assortiment ; certains efforts sont développés pour mesurer et coordonner cette mise en place.	Quelques efforts sont développés pour rendre opérationnel un processus de mise en place d'assortiment - avec un succès limité. L'implantation en linéaire et les ajustements de gammes des fabricants sont lents, les stocks résiduels sont élevés.	Le processus de mise en place de l'assortiment est opérationnel et généralement suivi. Des améliorations sont observées sur la conformité de l'assortiment mis en place avec l'assortiment planifié et sur les stocks.	Le processus opérationnel de mise en place de l'assortiment est systématiquement suivi. Le délai compris entre la décision d'assortiment et la mise en place effective est très court. Les stocks résiduels sont presque éliminés.
Evaluation des assortiments	<i>Le degré d'évaluation conjointe des assortiments par rapport à un ensemble d'objectifs communs.</i>	Aucun effort pour évaluer l'impact des décisions d'assortiment sur la satisfaction du consommateur, sur les stocks, les coûts et les ruptures.	Le besoin de mesurer l'efficacité de l'assortiment a été compris. Quelques analyses simples sont réalisées régulièrement.	Les assortiments sont évalués sur la base traditionnelle des coûts et des volumes. Quelques revues d'affaires sont effectuées entre partenaires commerciaux.	Un ensemble de résultats et de contrôles des processus est évalué en fonction des objectifs de la catégorie (croissance de la catégorie, satisfaction du consommateur, panier moyen, taux de fidélité...). Les bilans réalisés conjointement entre partenaires commerciaux incluent des données consommateurs.	Un ensemble convenu de mesures est examiné conjointement par les partenaires commerciaux et rapproché des objectifs de catégorie(s) et d'entreprise(s). Ces objectifs sont régulièrement atteints.

GESTION DE LA DEMANDE - Concept D3 : Optimisation des promotions

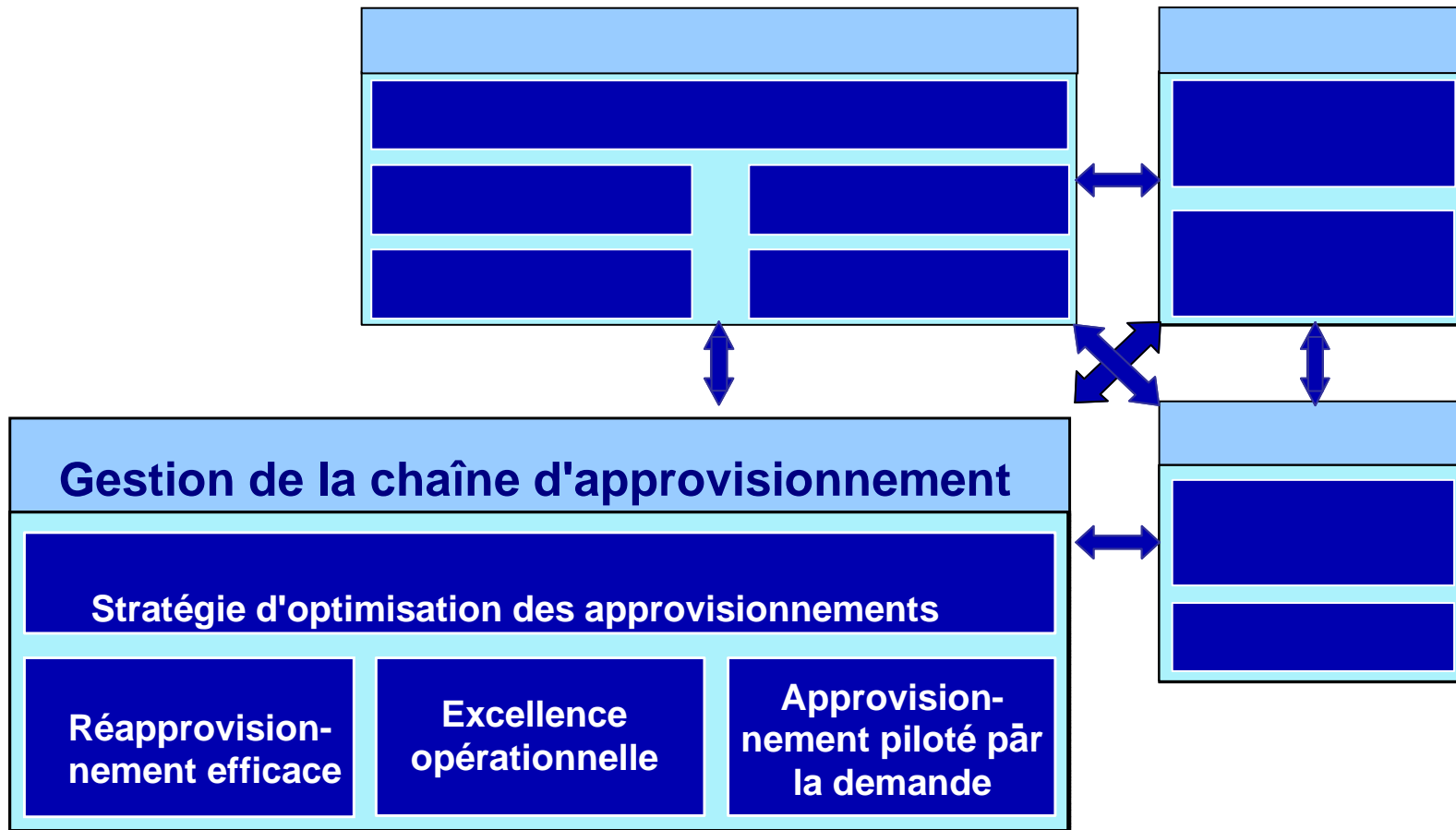
Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4		
<p align="center">Critère de maturité</p>	<p align="center">Définition</p>	<p align="center">Pas de projet</p>	<p align="center">Projets convenus mais sans mise en œuvre</p>	<p align="center">Projets pilotes en test</p>	<p align="center">Déploiement commencé</p>	<p align="center">Mise en œuvre complète</p>
<p>Stratégie et planification des promotions</p>	<p><i>Développement de stratégies et programmes de promotions conjoints entre partenaires en cohérence avec les objectifs de catégorie(s) et d'entreprise(s).</i></p>	<p>Aucun programme structuré, les promotions sont basées sur des arrangements ponctuels, pas de travail en commun.</p>	<p>Le développement conjoint de programmes promotionnels d'ensemble est à l'ordre du jour. Les promotions sont d'abord déterminées en fonction de l'historique.</p>	<p>Les promotions sont planifiées un peu plus à l'avance, avec quelques considérations relatives aux catégories et avec des apports des partenaires commerciaux, mais ceci relève plus de l'exception que de la règle générale.</p>	<p>Des réunions conjointes de planification promotionnelle sont régulièrement tenues pour établir des plans promotionnels conformes aux objectifs de catégorie(s).</p>	<p>Des considérations inter catégories sont prises en compte dans les programmes promotionnels. Les plans sont développés à l'horizon de 9 à 12 mois.</p>
<p>Mise en œuvre des promotions</p>	<p><i>Le processus de traduction du plan promotionnel en mise en œuvre opérationnelle et efficace.</i></p>	<p>Aucun processus réel n'existe. Les changements sont fréquents et les délais d'exécution ou d'approvisionnement sont peu pris en considération.</p>	<p>La formalisation d'un programme de mise en œuvre des promotions est en cours de développement ; quelques efforts sont entrepris pour coordonner l'exécution des promotions.</p>	<p>Des efforts pour mettre en œuvre un processus efficace d'exécution des promotions sont entrepris et des pilotes sont testés.</p>	<p>Un processus promotionnel a été mis en place et est régulièrement suivi. Les stocks ont diminué. La fiabilité des prévisions s'est améliorée. Les coûts ont baissé et la valeur consommateur s'accroît.</p>	<p>Un processus promotionnel très efficace est systématiquement suivi. Les prévisions sont fiables. Les stocks et les coûts sont maîtrisés. La valeur consommateur et les résultats commerciaux se sont améliorés de manière significative grâce à des promotions nouvelles et innovantes.</p>
<p>Evaluation des promotions</p>	<p><i>Le degré d'évaluation conjointe des promotions par rapport aux objectifs communs.</i></p>	<p>Aucun travail d'évaluation des résultats ou des coûts des promotions.</p>	<p>Le besoin de mesurer les promotions et leurs coûts est exprimé. Quelques analyses simples sont régulièrement faites.</p>	<p>Les promotions sont évaluées sur la base traditionnelle des coûts et des volumes. Quelques revues d'affaires sont effectuées entre partenaires commerciaux.</p>	<p>Un ensemble de résultats et de contrôles des processus est évalué en fonction des objectifs de la catégorie (croissance de la catégorie, satisfaction du consommateur, panier moyen, taux de fidélité...). Les bilans réalisés conjointement entre partenaires commerciaux incluent des données consommateurs.</p>	<p>Un ensemble convenu de mesures est examiné conjointement par les partenaires commerciaux et rapproché des objectifs de catégorie(s) et d'entreprise(s). Ces objectifs sont régulièrement atteints.</p>

GESTION DE LA DEMANDE - Concept D4 : Optimisation de l'introduction de nouveaux produits

Critère	Définition	Score : 0 Pas de projet	Score : 1 Projets à l'étude mais sans mise en œuvre	Score : 2 Projets pilotes en test	Score : 3 Déploiement commencé	Score : 4 Mise en œuvre complète
Planification de l'introduction de nouveaux produits	<i>Le degré de contribution d'un programme d'introduction réussi de nouveaux produits à l'atteinte des objectifs stratégiques d'entreprise(s) et de catégorie(s).</i>	Les introductions de nouveaux produits ne sont pas considérées comme relevant du domaine stratégique et les décisions sont basées sur des considérations à court terme.	Le rôle stratégique des nouveaux produits est établi et des processus structurés de mise en œuvre, interne et conjointe, sont développés.	Des directives sont établies pour les introductions de nouveaux produits, mais se focalisent sur le court terme. La plupart des décisions sur les nouveaux produits sont faites en réponse à la concurrence et non aux besoins consommateurs.	Les introductions de nouveaux produits sont liées aux objectifs d'entreprise(s) et de catégorie(s). Des directives précises sont diffusées dans l'organisation. Les considérations de court terme influencent encore les plans d'introduction de nouveaux produits.	Les stratégies d'introduction de nouveaux produits prennent en compte les objectifs d'entreprise(s) et de catégorie(s) comprenant la liaison au programme d'introduction de nouveaux produits des partenaires commerciaux. Les systèmes et les modèles communs d'aide à la décision sont en place.
Mise en œuvre de l'introduction de nouveaux produits	<i>Le processus global de lancement des nouveaux produits couvre les aspects de la demande et de l'approvisionnement.</i>	Il n'y a pas de processus structuré pour garantir la disponibilité des produits au consommateur à la date de lancement. L'écoulement des anciens produits n'est pas coordonné avec les introductions de nouveaux produits.	Des processus de mise en place des introductions de nouveaux produits existent, quelques améliorations ont été apportées, et des ressources sont employées conjointement pour des actions correctives.	Un processus d'introduction de nouveaux produits est utilisé pour les nouveaux produits majeurs. La plupart des nouveaux produits atteignent les objectifs d'écoulement des stocks des anciens produits et de mise en place des supports de lancement.	Un processus d'introduction de nouveaux produits est régulièrement suivi. Certaines étapes sont optimisées pour obtenir les résultats. Les objectifs de rapidité de mise en rayon, de disponibilité de supports de lancement et d'écoulement des anciennes références sont fixés mais pas systématiquement atteints.	Un processus très efficace d'introduction de nouveaux produits est opérationnel sur toute la chaîne d'approvisionnement des partenaires commerciaux. Les objectifs de rapidité de mise en rayon, de disponibilité de supports de lancement, d'écoulement des anciennes références sont systématiquement atteints.
Evaluation de l'introduction de nouveaux produits	<i>Le degré d'évaluation conjointe de l'introduction des nouveaux produits par rapport aux objectifs communs.</i>	Aucun travail d'évaluation des résultats ou des coûts des introductions de nouveaux produits.	Le besoin de mesurer les introductions de nouveaux produits et leurs coûts est exprimé. Quelques analyses simples sont régulièrement faites.	Les introductions de nouveaux produits sont évaluées sur des bases traditionnelles, notamment profits, ventes et part de marché. Quelques revues d'affaires sont effectuées entre partenaires commerciaux.	Un ensemble de résultats et de contrôles des processus est évalué en fonction des objectifs de la catégorie (croissance de la catégorie, satisfaction du consommateur, panier moyen, taux de fidélité...). Les bilans réalisés conjointement entre partenaires commerciaux incluent des données consommateurs.	Un ensemble convenu de mesures est examiné conjointement par les partenaires commerciaux et rapproché des objectifs de catégorie(s) et d'entreprise(s). Ces objectifs sont régulièrement atteints.

GESTION DE LA DEMANDE - Concept D5 : Création de la valeur consommateur

		Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
Critère	Définition	Pas de projet	Projets convenus mais sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
Connaissance du consommateur	<i>Les "informations consommateur" sont collectées et partagées pour construire les relations avec les clients (ie. l'acheteur et/ou l'utilisateur final) et pour améliorer l'offre de produits et de services, en utilisant les sorties de caisses, les mesures de fidélité et les études consommateurs.</i>	Les données consommateurs ne sont ni disponibles, ni utilisées. Il n'est pas prévu de collecter ce type de données.	Les besoins en termes d'informations consommateur ont été définis, leurs sources sont identifiées et les moyens pour les obtenir ont été définis et convenus.	Les données consommateur ont été collectées et stockées pour tester les tableaux de bord d'analyse et pour évaluer leur valeur potentielle pour les partenaires commerciaux et pour les consommateurs.	Les données consommateur sont régulièrement collectées, stockées et analysées pour évaluer les comportements d'achat et les changements d'attitudes des consommateurs. Les résultats commencent à être utilisés systématiquement dans les décisions des dirigeants.	Les résultats d'analyse des informations consommateur sont systématiquement utilisés par la direction d'entreprise pour fixer les axes commerciaux et communiquer avec les consommateurs cibles de manière interactive.
Nouvelles réponses au consommateur	<i>De nouvelles offres résultent du besoin de créer des solutions inédites au-delà du couple produit x canaux traditionnel. Des alliances sont nouées avec des partenaires commerciaux pour mettre à disposition du consommateur des solutions complètes.</i>	La focalisation reste placée sur l'offre produit, non sur l'offre de solutions pour le consommateur.	L'entreprise a décidé de mobiliser plus de moyens sur la recherche de "solutions pour les consommateurs" ; des projets ont été convenus pour lancer des pilotes.	Des tests sont en cours pour évaluer les impacts potentiels de quelques "solutions pour les consommateurs" sur les décisions commerciales à venir et pour essayer des alliances de distribution dans le cadre de "co-innovation".	Les nouvelles "solutions au consommateur" sont intégrées dans le courant d'affaires. Des accords ont été définis avec des partenaires commerciaux traditionnels et non traditionnels ("co-innovation").	Les nouvelles "solutions au consommateur" sont parties intégrantes des affaires, et comprennent les processus commerciaux avec les partenaires, la mesure et le contrôle conjoints de la performance. Les consommateurs adhèrent au concept de "solution complète".
Accès au consommateur / canaux	<i>Le développement de nouveaux accès au consommateur dans les meilleures conditions de praticité. Ces accès peuvent être soit des canaux classiques mais pour de nouveaux marchés, soit des canaux totalement nouveaux.</i>	Focalisation sur les canaux traditionnels sans intention de pousser l'investigation sur des canaux innovants pour le consommateur.	La décision est prise d'explorer des canaux non traditionnels ; des projets pilotes ont été décidés.	Des projets pilotes sur des canaux non traditionnels ont permis d'évaluer leur impact sur les parts de marché et la satisfaction des consommateurs en collaboration avec des partenaires non traditionnels ("co-révolution").	Les partenaires commerciaux ont évalué le potentiel des canaux innovants dans leur stratégie de mise en marché. Les nouveaux accès au consommateur sont introduits dans le courant d'activité ; l'infrastructure pour le développement de ces nouveaux canaux est en place.	Les canaux non traditionnels sont complètement intégrés au cœur de l'activité d'entreprise et toutes les infrastructures sont en place pour répondre aux nouveaux besoins (ressources humaines, organisation, système et mesure de performances).



GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT : Concept S1 : Stratégie d'optimisation des approvisionnements et moyens

Critère	Définition	Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
		Pas de projet	Projets convenus sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
Vision stratégique	<i>La gestion de la chaîne d'approvisionnement doit maximiser la disponibilité des produits dans les points de vente et optimiser la relation : potentiel de la chaîne d'approvisionnement / coûts et niveaux de stocks.</i>	Approche traditionnelle "flux poussés" sans grande considération des conséquences sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Les performances actuelles de cette chaîne ne sont pas remises en cause.	Des premiers éléments traduisent une volonté de travailler avec des partenaires commerciaux pour améliorer les performances de la chaîne d'approvisionnement et pour en réduire les coûts, en utilisant des données de demande consommateur (flux tirés).	Lancement de projets pilotes avec les partenaires pour améliorer les performances de la chaîne d'approvisionnement et en réduire les coûts en utilisant des données de demande consommateur. Bonne compréhension des différents maillons de la chaîne et de la relation entre le taux de service et le coût. Passage des flux poussés aux flux tirés.	La gestion de la chaîne d'approvisionnement prend appui sur les informations des principaux partenaires commerciaux ; des liens sont établis tout au long de la chaîne. Amélioration des résultats sur l'ensemble de la chaîne.	La chaîne d'approvisionnement est gérée en fonction des données sur la demande consommateur ; des liens forts sont créés tout au long de la chaîne, le taux de service est amélioré au maximum et le coût diminué au minimum.
Hommes et organisation	<i>Degré d'évolution de la structure, de la gestion du savoir et des ressources humaines, ainsi que de la politique de gestion des compétences et des rémunérations pour l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement. Les décisions et les récompenses sont basées sur les niveaux de service, pondérés par l'évolution des coûts et des stocks.</i>	Structure d'organisation traditionnelle (management en silo à chaque maillon de la chaîne).	Management en silo de la chaîne d'approvisionnement mais des projets de changement existent. Les barrières traditionnelles sont comprises, l'organisation évolue vers une chaîne d'approvisionnement intégrée.	Les équipes de la chaîne globale d'approvisionnement ont la responsabilité de la planification des opérations logistiques. Des plans d'action pour restructurer l'organisation sont mis en œuvre. Des relations démarrent avec les services logistiques des principaux partenaires.	Les équipes de la chaîne globale d'approvisionnement assument la responsabilité de l'ensemble du système logistique. Des liens directs s'établissent avec les équipes homologues des principaux partenaires.	Les équipes sont responsables conjointement pour la totalité de la chaîne d'approvisionnement (pour ce qui relève de l'intérêt commun). Les modifications de structure, d'horaires de travail, de culture et de politique de rémunération sont réalisées. Les décisions sont prises dans le cadre d'une stratégie d'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Des partenariats étroits sont considérés comme étant la bonne façon pour faire des affaires. Les personnels travaillent activement avec les partenaires commerciaux et sont souvent affectés à des équipes projets.
Gestion de l'information	<i>Le degré de changement des systèmes d'informations visant à fournir des informations structurées pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement.</i>	Gestion traditionnelle de l'information ne donnant aucun support à une coopération fonctionnelle transversale.	Projets de mise en œuvre d'échange d'informations pour une chaîne d'approvisionnement intégrée.	Des données relatives à la chaîne d'approvisionnement sont échangées, manuellement, avec les partenaires commerciaux.	Partage des données sur les transactions des points de vente avec les principaux partenaires commerciaux. Les données de la chaîne sont communiquées électroniquement avec les principaux partenaires.	Utilisation de supports technologiques intégrés pour partager l'information relative à la chaîne d'approvisionnement avec les partenaires commerciaux significatifs de manière continue.

GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT : Concept S2 : Réapprovisionnement efficace

		Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
Critère	Définition	Pas de projet	Projets convenus sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
Commande des points de vente automatisée	<i>Le scanning et la tenue de stocks en temps réel au point de vente se substituent au comptage manuel pour le réapprovisionnement du magasin. Des ajustements sont anticipés et intégrés au calcul des commandes.</i>	Système entièrement manuel pour le suivi des stocks et les commandes de réapprovisionnement.	Des projets d'utilisation systématique de dispositifs d'enregistrement manuels des besoins de stocks en linéaire, combinée avec des inventaires manuels pour calculer les commandes de réapprovisionnement. Les ajustements sont manuels.	Des dispositifs manuels d'enregistrement des besoins de stocks en linéaire sont utilisés en combinaison avec des inventaires manuels pour calculer les commandes de réapprovisionnement. Les ajustements sont anticipés.	Le scanning et les systèmes d'inventaires permanents ont remplacé les décomptes manuels pour le réapprovisionnement du point de vente. La non fiabilité des inventaires et la non conformité des plano-grammes ne permettent pas d'optimiser les résultats.	Le scanning et des systèmes d'inventaires permanents très fiables sont utilisés tout en respectant les plano-grammes. Les cycles de réapprovisionnement sont ajustés en tenant compte des besoins des catégories.
Réapprovisionnement continu	<i>La mesure au point de vente de la demande consommateur réelle est utilisée pour le réapprovisionnement de tous les niveaux de la chaîne.</i>	Le réapprovisionnement est basé sur les négociations commerciales, les offres de prix et non sur la demande consommateur. Les performances ne sont pas mesurées.	Des projets pour un réapprovisionnement basés sur la demande consommateur sont convenus entre partenaires commerciaux. Quelques critères de performance ont été identifiés.	Des systèmes de réapprovisionnement basés sur la demande (GPA, ...), et utilisant les standards EDI sont mis en œuvre. Un ensemble de mesures de performance est convenu et suivi.	Un système de réapprovisionnement tiré par la demande consommateur est déployé chaque fois que nécessaire. Améliorations sur les niveaux de stocks et la mesure des performances.	Un système de réapprovisionnement totalement tiré par la demande, utilisant les standards électroniques de l'industrie est mis en place. Il permet d'atteindre un taux de service élevé et de réduire les coûts de la chaîne d'approvisionnement.
Optimisation des flux de produits	<i>La mise en œuvre des techniques d'optimisation des flux de produits prend en compte le taux de service au consommateur et l'ensemble des coûts sur la chaîne d'approvisionnement.</i>	Pas de remise en cause du schéma de flux de produits.	Des plans stratégiques sont développés pour mettre en œuvre d'autres schémas de flux de produits chaque fois qu'appropriés. L'estimation des bénéfices reste théorique.	Des schémas logistiques alternatifs ont été conduits, en pilotes, avec quelques partenaires commerciaux pour quelques catégories de produits. L'estimation des bénéfices n'est encore que théorique.	Toutes les implications de schémas logistiques alternatifs sont étudiées ; leurs mises en œuvre développées. Les conditions de validité (quand et comment) de ces schémas de flux sont déterminées. Les gains sont identifiés et quantifiés selon l'approche ABC.	Les avantages de schémas logistiques alternatifs sont identifiés ; les modes de distribution en tiennent compte. L'organisation des centres de distribution permet leur mise en œuvre. Les bénéfices sont évalués selon l'approche ABC.
Optimisation du transport	<i>Le transport est optimisé sans répercussion négative sur le taux de service : amélioration du remplissage des camions, diminution des temps morts et des voyages à vide. Suivi de l'utilisation des capacités de transport.</i>	L'utilisation des capacités de transport n'est pas prise en compte lors de l'adoption de nouveaux concepts de gestion ou de modifications de la chaîne d'approvisionnement. Il n'y a pas de suivi actuel des capacités de transport.	Le suivi des capacités de transports est systématique. La direction de l'entreprise définit les nouveaux schémas logistiques en prenant en compte le taux d'utilisation des capacités de transport et en analysant le coût global de la chaîne d'approvisionnement	Des pilotes sont mis en œuvre pour évaluer les gains liés à l'optimisation du transport après atteinte des taux de service convenus (i.e. réductions des coûts et du nombre de véhicules).	Les coûts globaux de la chaîne d'approvisionnement et le suivi de l'utilisation des capacités de transport sont utilisés pour faire un examen critique de tous les schémas actuels d'approvisionnement. Les résultats et conséquences sont pris en compte pour modifier les réseaux existants.	Les mesures de coûts globaux sur la chaîne d'approvisionnement et d'utilisation des capacités de transport sont systématiquement prises en compte dans l'élaboration des décisions concernant l'adoption de nouveaux concepts logistiques ou les modifications de schémas existants. Les taux de service convenus ne sont pas affectés.
Optimisation des unités de chargement et d'expédition	<i>L'amélioration de l'efficacité des chaînes d'approvisionnement par la promotion et l'utilisation de standards pour le transport et le stockage.</i>	Pas d'utilisation d'unités de chargement et d'expédition standardisées dans la chaîne logistique.	L'optimisation des unités de chargement et d'expédition est prise en considération. Des plans d'action sont approuvés pour harmoniser les emballages secondaires (caisses américaines, plateaux, ...) et tertiaires (palettes, supports de manutention, ...).	Des pilotes avec quelques partenaires commerciaux sont mis en œuvre pour harmoniser les emballages secondaires et tertiaires en fonction de leur modularité et évaluer les coûts / bénéfices. Analyse la chaîne d'approvisionnement pour réduire les manutentions.	L'utilisation d'éléments standardisés tout au long de la chaîne d'approvisionnement élimine / limite les opérations improductives et facilite l'assemblage et la reconstitution des charges de transport.	La conception des emballages secondaires et tertiaires et des unités d'expédition répond aux besoins des catégories et aux flux logistiques : utilisation optimale de l'espace disponible et manutention minimale pour tous les produits et tous les circuits de distribution.

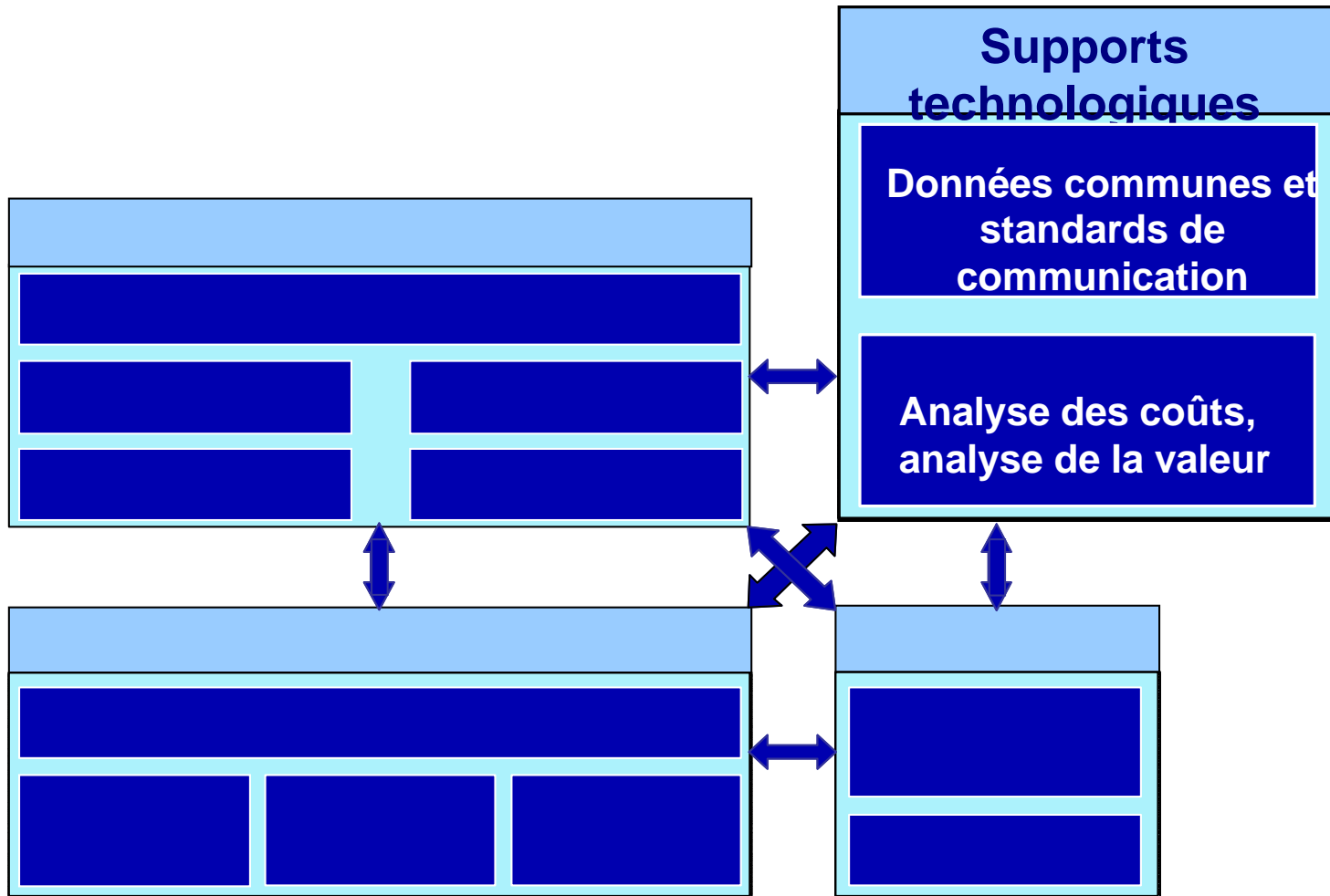
GESTION DE LA CHAINE D'APPROVISIONNEMENT : Concept S3 : Approvisionnement piloté par la Demande

		Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
Critère	Définition	Pas de projet	Projets convenus sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
Production synchronisée	<i>La capacité à intégrer les signaux de la demande des consommateurs ou des distributeurs dans les processus de prévision et de production.</i>	Pas de connaissance anticipée de la demande du consommateur ou du client. Le besoin de synchroniser la production avec les signaux de la demande n'est pas reconnu.	Les plannings de production et les approvisionnements de matières sont basés sur les historiques. Les prévisions marketing et de vente sont utilisées pour ajuster les besoins de production et de matières.	Les processus de planification de la chaîne d'approvisionnement commencent à intégrer les prévisions de la demande client. Des prévisions par article sont communiquées. Capacité de planifier la production à la semaine.	Les prévisions de la demande client sont utilisées pour planifier la chaîne d'approvisionnement pour la plupart des catégories. Capacité à prévoir hebdomadairement la production et les besoins en matières par produit et site.	Les processus de communication fonctionnent parfaitement pour prendre en compte les fluctuations prévisionnelles de la demande. Les processus de prévision sont intégrés dans toutes les activités de l'entreprise. Capacité de prévisions journalières.
Fournisseurs "intégrés"	<i>Les industriels et leurs fournisseurs amont de matières premières et d'emballages travaillent ensemble pour permettre à chacune des parties d'exercer son jugement sur les coûts, les volumes, les délais de livraison et de production, afin d'évoluer vers une vraie collaboration dans la satisfaction de la demande des consommateurs.</i>	Les relations entre l'industriel et son fournisseur sont basées sur des négociations de prix et de commandes. Le fournisseur amont n'est concerné ni par la gestion de la demande ni par la gestion des stocks de l'industriel.	L'industriel et son fournisseur reconnaissent que des bénéfices peuvent être obtenus par une "intégration" dans les domaines suivants : la gestion des changements de produit, l'échange d'informations sur la demande, la gestion partagée des approvisionnements, la production, la livraison et la facturation. Des projets "d'intégration" mais pas de mise en œuvre.	L'industriel communique à quelques fournisseurs sélectionnés les prévisions de la demande. Les fournisseurs gèrent pour l'industriel ses niveaux de stocks de matières premières. Il existe un contrôle de la performance et de la fiabilité des fournisseurs.	Les fournisseurs clés sont impliqués dans les processus de modifications de produit et de gestion de la demande de l'industriel. Les fournisseurs gèrent les niveaux de stocks de l'industriel en le réapprovisionnant. La facturation automatique ¹ est considérée comme une solution possible. Les performances entre les partenaires sont mesurées dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.	Tous les fournisseurs importants sont impliqués dans les processus de modifications de produit et de gestion de la demande de l'industriel, ils utilisent toutes les techniques efficaces de réapprovisionnement. Il existe un contrôle de la performance et de la fiabilité de la production et des fournitures. La facturation automatique ¹ est mise en œuvre.

¹ Dans la mesure où la pratique est convenue entre partenaires et autorisée sur le plan réglementaire dans le pays considéré (au niveau mondial, il est fait référence au "self-billing" ou autofacturation).

GESTION DE LA CHAINE D'APPROVISIONNEMENT : Concept S4 : Excellence opérationnelle

Critère	Définition	Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
		Pas de projet	Projets convenus sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
Fiabilité des opérations au point de vente	<i>Les processus, méthodes et outils pour identifier et évaluer les éventuelles causes de dysfonctionnements et suivre les plans d'actions relatifs à la disponibilité des produits aux points de vente, à leur implantation et à l'activité promotionnelle.</i>	Les mesures de disponibilité des produits en linéaire et de l'efficacité de la distribution au point de vente ne sont pas réalisées, il n'existe pas de projet de mesure.	Des projets pour mesurer l'efficacité de la mise à disposition des produits au point de vente et au linéaire (présence du personnel vs pic de vente, niveau stock en réserve vs ventes).	L'efficacité de la mise à disposition est mesurée. Des systèmes simples sont mis en place pour établir les planogrammes et maîtriser les stocks au point de vente. L'analyse est conduite en collaboration avec les principaux partenaires commerciaux.	L'analyse des mesures de performance a conduit à des plans d'action spécifiques et à des changements dans les processus de travail. Les mesures réalisées au point de vente montrent des améliorations mais les objectifs ne sont pas atteints. Les taux de rupture en linéaire sont suivis et cette information est partagée régulièrement.	Des résultats significatifs sont obtenus grâce à de nouveaux processus de travail, à des ajustements dans les horaires des personnels et à une collaboration accrue entre les partenaires commerciaux. Des mesures d'efficacité des opérations au point de vente sont réalisées. Le taux de service en linéaire est suivi régulièrement pour répondre plus efficacement à la demande.
Fiabilité des livraisons / distribution physique	<i>Les processus, méthodes et outils pour identifier et évaluer les éventuelles causes de dysfonctionnements et suivre les plans d'actions relatifs à l'efficacité des livraisons.</i>	Aucune mesure effectuée.	Les mesures sont identifiées, les objectifs fixés et les résultats sont consignés mais les plans d'action ne sont pas mis en œuvre pour améliorer les résultats.	Suivi régulier et systématique de la qualité des livraisons et de la fiabilité de la facturation. Les problèmes sont traités entre les partenaires commerciaux, à titre exceptionnel.	Collaboration étroite entre les partenaires commerciaux pour comprendre les origines des problèmes de livraison et de facturation. Des plans d'action sont mis en œuvre pour identifier des solutions et les résultats s'améliorent.	Les résultats de livraison régulièrement obtenus font partie des meilleurs observés entre partenaires. Les produits sont livrés dans les temps, sans manquants, ni dégâts et facturés correctement, avec une fréquence supérieure aux moyennes de l'industrie.
Fiabilité de la production	<i>Les processus, méthodes et outils pour identifier et évaluer les éventuelles causes de dysfonctionnements et suivre les plans d'actions relatifs à la qualité et au rendement de la production.</i>	La fiabilité des lignes de production n'est pas mesurée. Il n'y a aucun projet de suivi en cours de développement.	Des plans sont définis pour mesurer la fiabilité des lignes de production. Les responsabilités sont établies mais les actions ne sont pas encore conduites.	La fiabilité des lignes de production est mesurée et suivie, mais ce suivi n'est ni systématique ni applicable à l'ensemble des produits.	La fiabilité des lignes de production est mesurée régulièrement pour tous les produits. L'analyse des temps d'immobilisation est réalisée de façon régulière.	La fiabilité des lignes de production est mesurée quotidiennement pour tous les produits ; les programmes de maintenance prévus sont pleinement respectés. Les équipes de production sont responsabilisées pour améliorer la fiabilité.

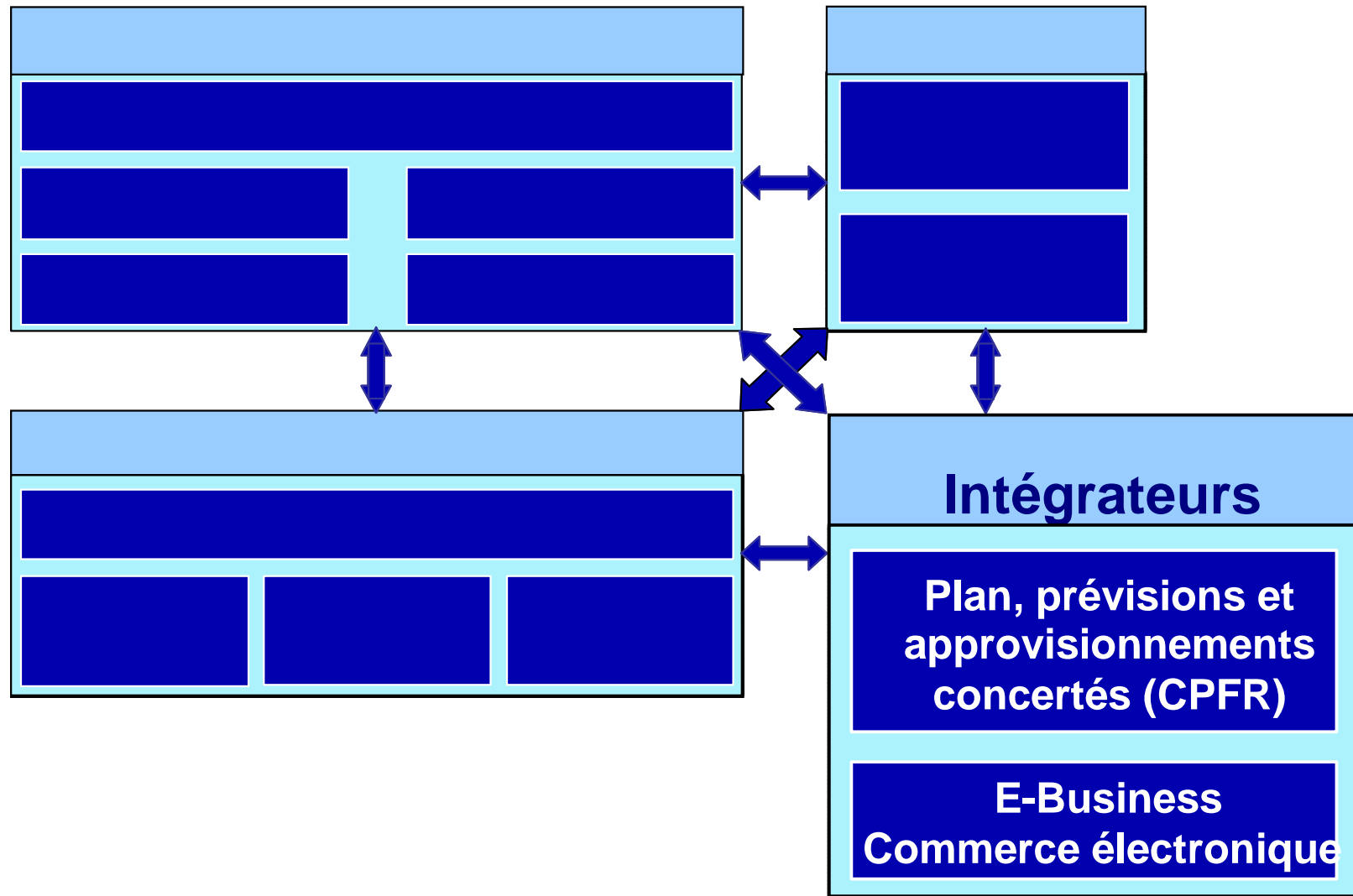


SUPPORTS TECHNOLOGIQUES : Concept E1 : Données communes et standards de communication

Critère	Définition	Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
		Pas de projet	Projets convenus sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
Identification des produits et des expéditions	<i>L'utilisation des standards EAN/UCC pour l'identification des produits, des unités d'expédition & palettes et des localisations et l'automatisation de la saisie d'informations pour les applications : codes à barres, scanning et radiofréquence (RFID).</i>	Ni utilisé ni à l'ordre du jour.	Des projets d'utilisation des standards d'identification et de codes à barres EAN/UCC et de saisie automatique des données sont approuvés mais pas encore mis en œuvre.	Les codes à barres, les standards EAN/UCC et la saisie automatique des données sont utilisés pour l'identification des produits ou des palettes.	Les codes à barres, les standards EAN/UCC, et la saisie automatique des données sont utilisés tant pour l'identification des produits ou des palettes que pour le suivi des mouvements des marchandises. Mise en œuvre avec quelques partenaires commerciaux majeurs.	Les identifications EAN/UCC, les codes à barre et la saisie automatique des données sont utilisés tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Excellente visibilité de la localisation des produits sur la chaîne d'approvisionnement.
Alignement des données	<i>L'utilisation des standards EAN/UCC pour identifier les produits, les unités d'expédition & palettes et pour l'alignement des principales données partagées entre les partenaires commerciaux.</i>	Ni utilisé ni à l'ordre du jour.	Base de données des produits identifiés par codification EAN/UCC construite et mise à jour manuellement.	Base de données des produits identifiés par codification EAN/UCC, construite et mise à jour manuellement. La précision des listes est améliorée. Testée avec quelques partenaires commerciaux.	Les données produits et prix sont reçues électroniquement par messages EDI et intégrées dans la base de données produits. Les traitements manuels sont réduits.	Création de bases de données multilatérales / catalogues de produits et synchronisation électronique des informations produits des partenaires commerciaux.
Echange de données informatisé (EDI)	<i>L'utilisation de l'EDI entre les partenaires commerciaux et son degré d'intégration dans les systèmes d'informations des partenaires commerciaux.</i>	Les données et informations sont échangées par des moyens traditionnels. Aucun projet d'utilisation de l'EDI.	Suivi des standards EANCOM pour l'EDI. Possibilité d'utiliser la commande EDI mais le message n'est pas complètement intégré dans les systèmes internes.	Développement des messages commande et facture EDI selon les standards EANCOM. Des interventions manuelles sont encore nécessaires.	Possibilité d'envoyer et de recevoir un large éventail de messages EDI dans le respect des standards EANCOM avec un niveau élevé d'intégration.	Possibilité d'envoyer et de recevoir tous les messages EDI pertinents dans le respect des standards EANCOM avec une intégration complète et une pleine efficacité.
Standards de communication électronique	<i>Application des standards et protocoles électroniques (technologies internet, intranet, ...) pour communiquer des données et informations rapidement, à moindre coût et avec grande fiabilité.</i>	Les données et informations sont échangées par des moyens traditionnels. Aucun projet de développer les communications par intranet et internet.	Des projets pour développer et mettre en œuvre les communications par intranet et internet ont été décidés mais aucune action n'est engagée.	Des prototypes de communication par intranet et internet conçus et testés sous forme de pilotes. Des plans de déploiement sont développés.	Intranet et internet sont installés et progressivement développés pour traiter la plupart des données et informations électroniques en utilisant les protocoles mondiaux de messages et langages.	Intranet et internet sont installés et développés pour traiter toutes les données électroniques en utilisant les protocoles mondiaux de messages et langages.

SUPPORTS TECHNOLOGIQUES : Concept E2 : Analyse des coûts, analyse de la valeur

Critère	Définition	Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
		Pas de projet	Projets convenus sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
Gestion des coûts par activité (ABC Activity Based Costing)	<i>Utilisation de l'approche ABC pour analyser les coûts de la chaîne d'approvisionnement par activités spécifiques, circuits, clients ou groupes de consommateurs.</i>	Les éléments de coûts par activité ne sont pas collectés. Le système de gestion donne aucune ou peu de visibilité sur les ressources et les facteurs de coûts.	Des projets d'utilisation de l'approche ABC se développent. Les décisions conjointes sont encore basées sur des approches traditionnelles de mesure.	Les coûts par activité sont mesurés parallèlement à la structure de coût de l'entreprise et ils sont utilisés pour un nombre limité de prise de décision.	Tous les coûts par activités de l'entreprise sont mesurés de façon ad hoc et utilisés pour la prise de décision chaque fois que nécessaire. Une approche de modélisation ABC est parfois utilisée pour une prise de décision conjointe.	Tous les systèmes d'information prennent en compte l'approche ABC et l'utilisation de cette méthode est standardisée. L'approche ABC influence toutes prises de décisions conjointes.
Analyse de la valeur consommateur	<i>Utilisation de méthodes d'analyse de la valeur pour évaluer les décisions commerciales en termes de coûts / bénéfices pour le consommateur, l'entreprise et ses actionnaires.</i>	La valeur pour le consommateur n'est pas mesurée et il n'existe pas de projet pour en développer la possibilité.	L'importance de mesurer la valeur consommateur est reconnue, les critères de performances ont été définis et les projets pour effectuer ces mesures validés.	Des systèmes de mesure de la valeur consommateur sont prototypés et testés pour en affiner la compréhension et évaluer les coûts et bénéfices.	La valeur consommateur est mesurée, analysée et communiquée régulièrement mais les résultats ne sont ni pris en compte intégralement dans les systèmes de gestion, ni vraiment utilisés dans les décisions commerciales majeures. La relation entre valeur pour le consommateur et valeur pour l'actionnaire commence à émerger.	La valeur consommateur est mesurée, analysée et communiquée régulièrement et les résultats sont pleinement intégrés au système de gestion et utilisés pour toutes les décisions commerciales majeures. La valeur pour le consommateur et valeur pour l'actionnaire sont réellement corrélées.



INTEGRATEURS : Concept I1 : Plan, prévisions et approvisionnements concertés (CPFR)

		Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
Critère	Définition	Pas de projet	Projets convenus sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
Plan, prévisions et approvisionnements concertés (CPFR)	<i>Des processus et outils de planification, incluant la gestion des délais, les standards d'information et les responsabilités sont définis et utilisés par tous les partenaires commerciaux appropriés. Les informations proviennent du scanning point de vente ou sont entrées de façon unitaire dans la chaîne d'approvisionnement par le prévisionniste. Les écarts entre prévision / réalisation sont communiqués avec précision et dans les temps.</i>	La demande et les stocks des partenaires commerciaux ne sont pas communiqués. Aucun indicateur sur l'évolution de la demande n'est utilisé. Les commandes sont basées sur les cycles d'achat et les négociations.	Les informations sur les stocks ou la demande des partenaires commerciaux ne sont échangées que lorsque des problèmes surviennent. Des projets en cours pour partager quelques données de stocks et d'enlèvements et éventuellement des prévisions à moyen terme.	Les indicateurs de mesure de la demande sont basés sur les stocks et les sorties d'entrepôt. Les prévisions sur l'évolution de la demande (promotions) sont intégrées manuellement.	Quelques données prévisionnelles relatives au comportement du consommateur sont intégrées automatiquement dans les indicateurs de la demande sur la base de l'historique.	Un processus collaboratif entre les partenaires commerciaux est utilisé pour générer la planification, à court terme, et les prévisions, à long terme, de la demande, fondées sur les sorties point de vente. Ceci se traduit par une amélioration du service accompagnée d'une diminution des coûts et des stocks.

INTEGRATEURS : Concept I2 : E-BUSINESS, Commerce électronique

		Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
Critère	Définition	Pas de projet	Projets convenus sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
Business to Business Echanges interentreprises	<i>Tous les partenaires communiquent et échangent les informations électroniquement et en temps réel. Les principales transactions commerciales sont réalisées électroniquement. La technologie Internet est utilisée pour la gestion des connaissances.</i>	Les partenaires n'ont aucun projet pour intégrer ces processus.	Les partenaires se sont mis d'accord pour intégrer certains processus commerciaux et les tester.	Les partenaires commerciaux testent des processus commerciaux intégrés et des réseaux facilitant la prise de décision.	Les réseaux permettant d'intégrer les processus commerciaux et de prise de décision sont déployés dans les activités courantes.	Les réseaux permettant d'intégrer les processus commerciaux et de prise de décision créent d'avantage de valeur ajoutée.

SERVICE BENCHMARKING MONDIAL

Les entreprises souhaitant comparer les résultats de leur évaluation à la filière industrielle-distributeur peuvent se connecter au site internet www.globalscorecard.net dans la rubrique "Use the full global ECR scorecard". Il suffit de remplir la page avec les résultats de l'évaluation. Voici le modèle de la page Web que vous devrez remplir.



Nom de l'entreprise		Division		Date de finalisation	
Type de carte de maturité		Nom du partenaire commercial		Pays	
Circuit de distribution				Catégorie de produit	
Type commercial					

NC = Non considéré, 0 = pas de projet, 1 = projet convenus mais pas de mise en œuvre, 2 = projets pilotes en tests, 3 = déploiement commencé, 4 = mise en œuvre complète.
 Cette gradation correspond à celle des scores prévus pour chacun des concepts ; dans un souci de benchmarking, ECR Europe et le GCI ont ajouté pour la version électronique des demi-points.

Concept	Score
D. Gestion de la demande	
<i>D1. Stratégie de la demande et moyens</i>	
Vision stratégique : gestion de la valeur consommateur	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4
Vision stratégique : gestion par catégorie (category management)	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4
Hommes et organisation	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4
Gestion de l'information	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4
<i>D2. Optimisation des assortiments</i>	
Planification des assortiments	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4
Mise en œuvre des assortiments	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4
Evaluation des assortiments	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4
<i>D3. Optimisation des promotions</i>	
Stratégie et planification des promotions	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4
Mise en œuvre des promotions	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4
Evaluation des promotions	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4
<i>D4. Optimisation de l'introduction de nouveaux produits</i>	
Planification de l'introduction de nouveaux produits	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4
Mise en œuvre de l'introduction de nouveaux produits	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4
Evaluation de l'introduction de nouveaux produits	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4
<i>D5. Création de la valeur consommateur</i>	
Connaissance du consommateur	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4
Nouvelles réponses au consommateur	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4
Accès au consommateur	<input type="radio"/> NC <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0,5 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 1,5 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 2,5 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 3,5 <input type="radio"/> 4

S. Gestion de la chaîne d'approvisionnement

S1. Stratégie d'optimisation des approvisionnements et moyens

- Vision stratégique NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4
- Hommes et organisation NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4
- Gestion de l'information NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4

S2. Réapprovisionnement efficace

- Commande des points de vente automatisée NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4
- Réapprovisionnement continu NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4
- Optimisation des flux de produits NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4
- Optimisation du transport NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4
- Optimisation des unités de chargement et d'expédition NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4

S3. Approvisionnement piloté par la demande

- Production synchronisée NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4
- Fournisseurs "intégrés" NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4

S4. Excellence opérationnelle

- Fiabilité des opérations au point de vente NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4
- Fiabilité des livraisons / distribution physique NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4
- Fiabilité de la production NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4

E. Technologies de support

E1. Données communes et standards de communication

- Identification des produits et des expéditions NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4
- Alignement des données NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4
- EDI NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4
- Standards de communication électronique NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4

E2. Analyse des coûts, analyse de la valeur

- Gestion des coûts par activité NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4
- Analyse de la valeur consommateur NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4

I. Intégrateurs

I1. Plan, prévisions et approvisionnements concertés (CPFR)

- CPFR NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4

I2. E-Business, commerce électronique

- Business to business, échanges interentreprises NC 0 0,5 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4