

ECR France – 12, rue Euler – 75008 Paris
Téléphone : 01 56 89 89 30 – Télécopie : 01 56 89 89 33
www.ecr-france.org
Code APE : 913E – N° SIRET : 413 957 143 00014

TAUX DE SERVICE AU CONSOMMATEUR

Demande
consommateur

Chaîne
d'approvisionnement

Technologies
de support

Intégrateurs

**Manuel de meilleures pratiques
pour la réduction des ruptures en linéaire**
Tome 1

Avril 2002



Avant-propos



“*Mieux répondre aux besoins des consommateurs, plus rapidement et à moindre coût*” est l’objectif de l’ECR, acronyme anglais de Efficient Consumer Response. Si la création de nouveaux produits reste une ardente obligation pour répondre aux tendances de la consommation des ménages, la disponibilité en linéaire des produits qu’ils ont l’habitude d’y trouver est la première promesse que l’on doit faire aux consommateurs.

Le “taux de service” est classiquement mesuré, dans la relation industriel-distributeur, au niveau de l’entrepôt ; il correspond au ratio : quantité livrée / quantité commandée. Ce taux s’est amélioré à la suite des efforts conjugués de l’industrie et du commerce avec la mise en place de nouvelles pratiques logistiques dans le cadre de l’ECR : il peut aujourd’hui dépasser 99 % pour les produits de grande consommation. La Gestion Partagée des Approvisionnements, qui implique partage d’informations entre industriels et distributeurs et tirage des flux de produits par la demande consommateur, et le CPF (Plan, prévisions et approvisionnements concertés) contribuent à la réduction des ruptures en amont.

Nos études révèlent, cependant, que le taux moyen des ruptures en linéaire, toutes familles de produits et formats de magasins confondus approche toujours 10 % dans notre pays, taux situé dans la moyenne européenne. Il faut dire qu’au cours des 20 dernières années le nombre de références a été doublé, alors que la surface moyenne des magasins n’a augmenté que de 10 %. C’est la dimension paradoxale du taux de service : il s’est nettement amélioré en entrepôt mais, dans une vision consommateur, beaucoup reste encore à faire ; la vision classique de la “Supply Chain” des fabricants et des distributeurs n’atteint pas le linéaire.

“*Travailler ensemble*”. L’analyse des ruptures en linéaire montre que leurs causes sont nombreuses et qu’un travail conjoint permet d’y remédier.

La réduction des ruptures constitue un enjeu financier considérable. Les ruptures sont aussi génératrices d’infidélité, à la marque et à l’enseigne, et destructrices d’image.

Le groupe de travail conduit par ECR France montre qu’industriels et distributeurs trouvent ensemble des solutions d’amélioration.

Nous en remercions les membres qui ont montré le potentiel d’un processus conjoint et qui ont ouvert la voie à leurs homologues européens.

Ce manuel complète la présentation française réalisée à Glasgow en mai 2001, et introduit une deuxième série de pilotes avec la mise en œuvre d’un nouvel instrument de mesure.

Hubert PATRICOT

Directeur général

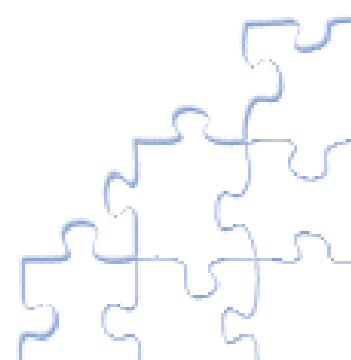
COCA COLA Entreprise France SA

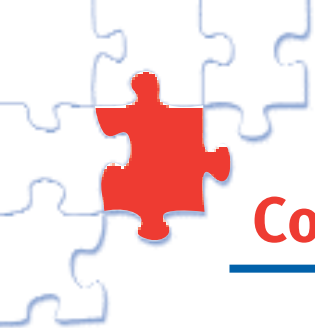
Michel GALLO

Directeur général

SYSTEME U centrale nationale

Coprésidents d’ECR France





Comité de rédaction

Co-ANIMATEURS du projet

Dominique CARLIER / Eva ALCAIDE
Jean-Pierre ZABLITH

AUCHAN
NESTLE France

COMITÉ DE RÉDACTION

Eva ALCAIDE
Dominique CARLIER
Stéphanie MASONNEUVE
Bertrand LAFFAILLE
Laurent SELLAM
Géraldine FOUQUE
Olivier LABASSE
Vincenzo LOSACCO
Laurent GOUWY
Christian FENIE
Elisabeth GRAVELAT
Jean-Pierre ZABLITH
Catherine POULIQUEN
Astrid SONNEVILLE-DINGS
Bertrand MARY
Jean-Claude TURRI

AUCHAN
AUCHAN
COCA COLA
COGESAL MIKO
CORA
ECR France
ECR France
FERRERO
LASCAD
LESIEUR
NESTLE France
NESTLE France
PROCTER & GAMBLE
PROCTER & GAMBLE
UNILEVER BESTFOODS France
VALTECH AXELBOSS

Pour plus d'informations contacter :

Géraldine FOUQUE ou Olivier LABASSE à ECR France

12 rue Euler, 75008 Paris,
Téléphone : 01 56 89 89 30 - Télécopie : 01 56 89 89 33
E-mail : ecr.france@wanadoo.fr
Site Internet : www.ecr-france.org

Jean-Claude TURRI à VALTECH AXELBOSS Consultants

80, Avenue Marceau, 75008 Paris
Téléphone : 01 53 57 71 00 - Télécopie : 01 53 57 71 10
E-mail : jean-claude.turri@valtech.fr

Remerciements



AUX PARTICIPANTS DU GROUPE DE TRAVAIL,

Eva ALCAIDE	AUCHAN	Elisabeth NOWAK	MAPA SPONTEX
Dominique CARLIER	AUCHAN	Stéphane BARRE	MOET HENNESSY UDV
Arnaud CAZALBOU	BEL France	Christian COURTECUISSÉ	MONOPRIX
Michel CORSO	BEL France	Sabine EL KASRI	MONOPRIX
Pauline GLAZIOU	BEL France	Stéphane GARREAU	MONOPRIX
Lionel ETIENNE	BONGRAIN	Bruno GEORGET	MONOPRIX
Daniel BATAILLE	Brasseries HEINEKEN	Elisabeth GRAVELAT	NESTLE France
Sophie POYET	Brasseries HEINEKEN	Hubert de la ROUSSIÈRE	NESTLE France
Sandrine CAYET	Brasseries KRONENBOURG	Jean-Pierre ZABLITH	NESTLE France
Grégory DEBUCHY	CARREFOUR	A. DURET	OPERA
Stéphanie MAISONNEUVE	COCA COLA	Corinne CORBALAN	PANZANI
Stan BRESSON	COGESAL MIKO	Philippe ALCHUS	PERNOD SA
Bertrand LAFFAILLE	COGESAL MIKO	Jean-Yves CHABREDIER	PERNOD SA
Eric NORMAND	COLGATE PALMOLIVE	D. DEMIER	PERNOD SA
Laurent SELLAM	CORA	Stéphane PERNET	PRESIDENT / LACTALIS
Joris BERNARD	EVIAN VOLVIC	Marianne BOUILLON	PRINTEMPS
Laure DAOUD	EVIAN VOLVIC	Christine LANZI	PRINTEMPS
Florence CATHALA	DANONE	Agnès PAPON	PRINTEMPS
Michel FREMAUX	DANONE	Aurélié FEL	PROCTER & GAMBLE
Hugues ROUSSEAU	DANONE	Sabryna MOREAU	PROCTER & GAMBLE
Vincenzo LOSACCO	FERRERO	Catherine POULIQUEN	PROCTER & GAMBLE
Jean LABRO	FERRRO France	Serge SECRET	PROCTER & GAMBLE
Alain PICHARD	FERRERO France	Astrid SONNEVILLE-DINGS	PROCTER & GAMBLE
M. PIOLTI	FROMARSAC	Christophe BLAIN	RECKITT & BENKISER
Marie-Sophie PAMART	HENKEL	Cécile GODFROI	SCHWARZKOPF
Hervé LALBAT	HEUDEBERT	Jacques PELISSIER	SCHWARZKOPF
Mylène DUHAMEL	KRAFT FOOD France	Jean-Christophe JAUNAIT	SYSTEME U
Stéphane PERNET	LACTALIS	Charlotte PASSOT-CAUSSE	TDK
Laurent GOUWY	LASCAD	Hervé LAUREAU	UBF - AMORA MAILLE
Béatrice POISSONNIER	LASCAD	Bertrand MARY	UNILEVER BESTFOODS France
Valérie BESNIER	LESIEUR	Lionel CHENAIS	VANIA EXPANSION SNC
Christian FENIE	LESIEUR	Martine DESVIGNES	VANIA EXPANSION SNC
Christian CATOIA	LUSTUCRU	Henri ROLLIN	YOPLAIT
Martine AVENEL	MAPA SPONTEX		

AUX PARTICIPANTS DES PILOTES 2000-2001,

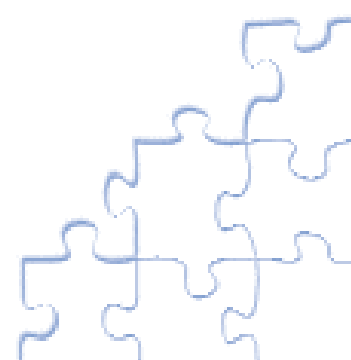
Dominique CARLIER	AUCHAN
Laurent SELLAM	CORA
Laurent GOUWY	LASCAD
Christian FENIE	LESIEUR
Pascal CHANTRAINE	NESTLE France

AUX SOCIÉTÉS D'ÉTUDE,

Marie-Laure SAKAM	AC NIELSEN
Catherine SECLÉT	AC NIELSEN
Olivier GERADON DE VERA	IRI SECODIP
Alain QUAGHEBEUR	IRI SECODIP
Louis-Michel BARBOTIN	MCA
Christophe CHAIN	PANEL International
Nathan GIAN	PANEL International

ET À

Jean-Claude TURRI, VALTECH / AXELBOSS, qui nous a accompagné dans le projet





Sommaire

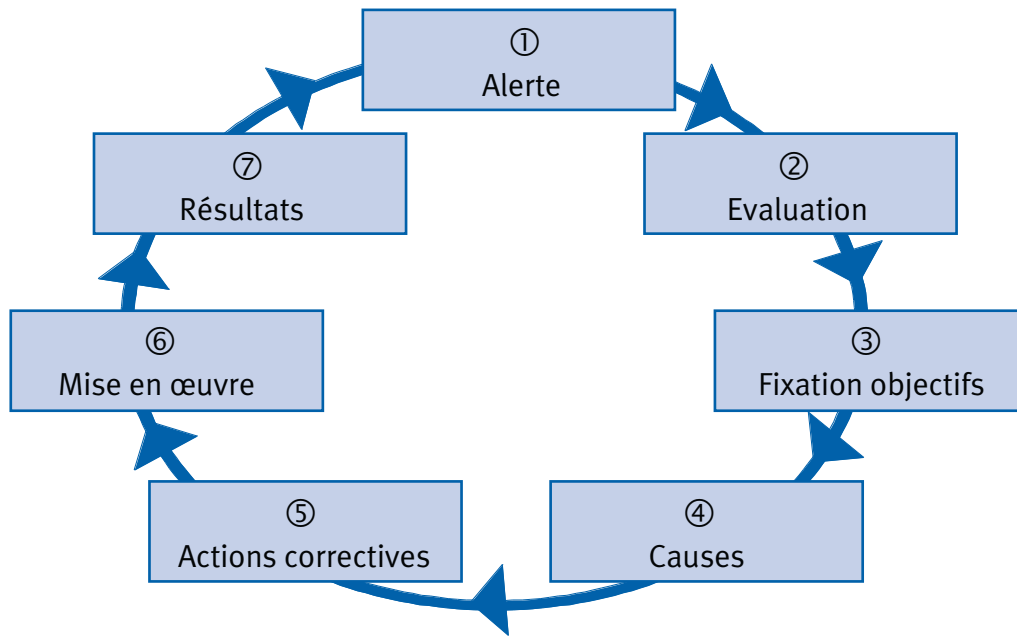
pages

AVANT-PROPOS	1
REMERCIEMENTS	3
SYNTHÈSE DES TRAVAUX	5
1. OBJECTIF DU MANUEL ET MODE OPÉRATOIRE DU GROUPE DE TRAVAIL	6
1.1 Contexte	6
1.2 Objectifs du groupe de travail	7
1.3 Objectifs du manuel	8
1.4 A qui s'adresse ce manuel ?	8
1.5 Mode opératoire du groupe de travail	9
2. COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR ET ENJEUX	10
2.1 Le comportement des consommateurs face à la rupture	10
2.2 Les enjeux pour l'industriel et le distributeur	11
3. COMMENT DÉFINIR LE TAUX DE SERVICE AU CONSOMMATEUR ?	16
3.1 Un besoin de clarification	16
3.2 Définition du groupe de travail ECR France	16
3.3 Enseignements des pilotes 2000	17
4. COMMENT MESURER LE TAUX DE SERVICE AU CONSOMMATEUR ?	20
4.1 Les méthodes de mesure existantes	20
4.2 Les recommandations du groupe de travail et l'établissement d'un cahier des charges pour un nouvel instrument de mesure	22
5. COMMENT AMÉLIORER LE TAUX DE SERVICE AU CONSOMMATEUR ?	24
5.1 État des lieux	24
5.2 Un processus conjoint d'amélioration continue en 7 étapes	24
5.3 Comment progresser ensemble ?	35
6. DÉPLOIEMENT 2002	38
6.1 Industrialisation de la mesure	38
6.2 La généralisation de la démarche d'amélioration continue : les nouveaux pilotes	39
6.3 Dimension européenne	39
7. ANNEXES	40
7.1 Taux de rupture en Europe	38
7.2 Descriptif des pilotes 2000-2001	39
7.3 Catalogue des causes de ruptures identifiées	40
7.4 Caractéristiques des outils de mesure existants par rapport à la problématique rupture	41
7.5 Descriptif de l'instrument de mesure dédié IRI-ECR	42
8. BIBLIOGRAPHIE	45

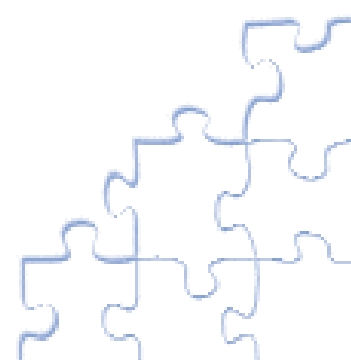
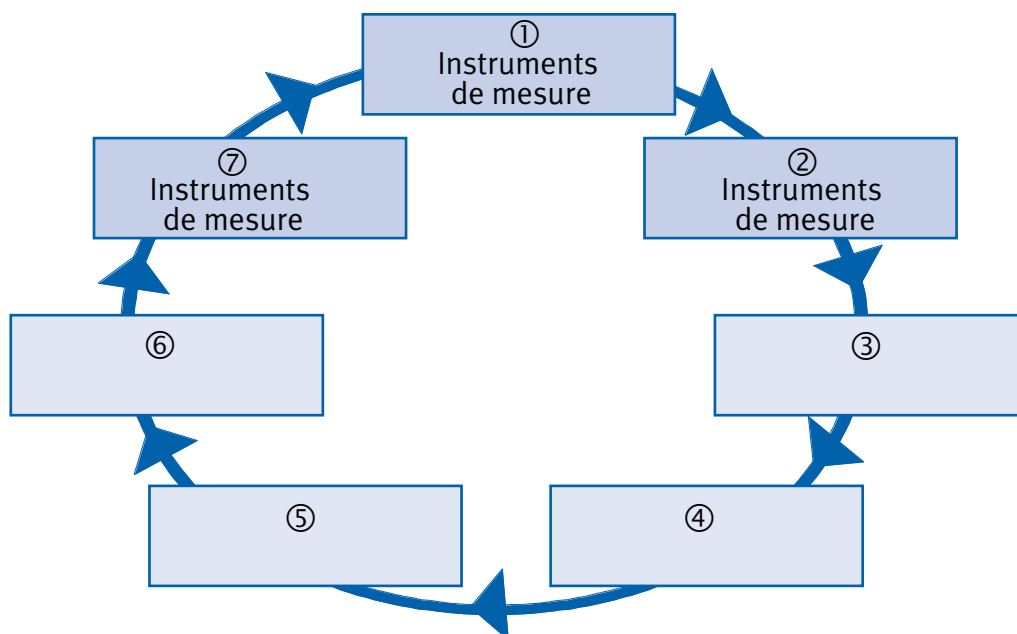
Synthèse des travaux



Le groupe de travail a élaboré un processus d'amélioration continue qui comprend 7 étapes :



Il a positionné les instruments de mesure dans 3 étapes du processus et jeté les bases d'un nouvel outil de mesure commun :



1. Objectif du manuel et mode opératoire du groupe de travail

1.1 CONTEXTE

Entre 1980 et 2000, la surface moyenne en m² des supermarchés (l'ensemble GMS le plus homogène) a augmenté de 10 % tandis que le nombre de références a été multiplié par 2,2. Il en découle :

- une réduction de moitié de la place en linéaire donc du stock offert,
- un risque de rupture également deux fois plus important.

Par ailleurs, les tendances de la consommation des ménages pour les PGC s'orientent beaucoup plus vers un élargissement de la palette des goûts que vers une uniformisation de ceux-ci, contrairement au discours de certains. La création de nouveaux produits reste une ardente obligation de l'industrie pour soutenir la demande des ménages et développer les marchés.

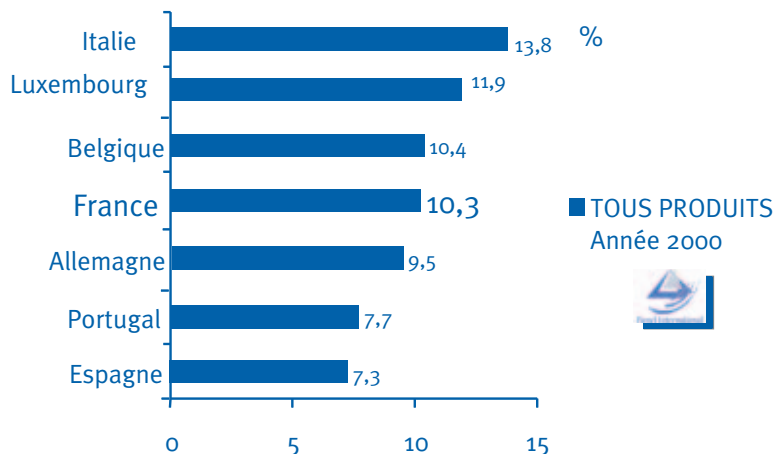
Malgré ces augmentations du nombre de références, les taux de service en entrepôts peuvent approcher 99,5 % à la suite des efforts conjoints de l'industrie et du commerce dans le cadre de l'ECR. L'optimisation de la gestion des flux en amont a porté ses fruits.

Il n'en reste pas moins que les surfaces étant peu élastiques, la rupture en point de vente est un problème majeur.

D'autres évolutions de la filière industriel-distributeur influent sur le taux de service au consommateur :

- la suppression des réserves dans les points de vente et des stocks intermédiaires,
- la réduction progressive des fréquences de visite des magasins par les équipes de vente, suite à la centralisation des décisions d'achat et d'approvisionnement,
- la mise en place de nouveaux outils de réapprovisionnement automatisant les processus de déclenchement des commandes magasins, allégeant les tâches du personnel dans les rayons mais réduisant sa sensibilité aux produits et à la gestion des stocks,
- l'élargissement des gammes et le renouvellement rapide des produits,
- la réduction du temps de travail et la disponibilité du personnel.

La rupture en linéaire n'est pas un phénomène exclusivement français : notre pays se situe dans la moyenne européenne¹ sur bases comparables :



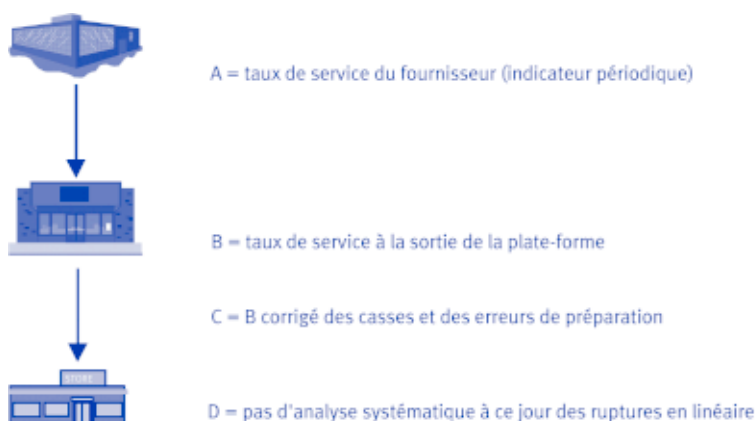
Source : étude Panel International pour ECR France (toutes catégories de produits, hyper et supermarchés).

¹ Voir taux de rupture européen par catégorie en annexe 7.1

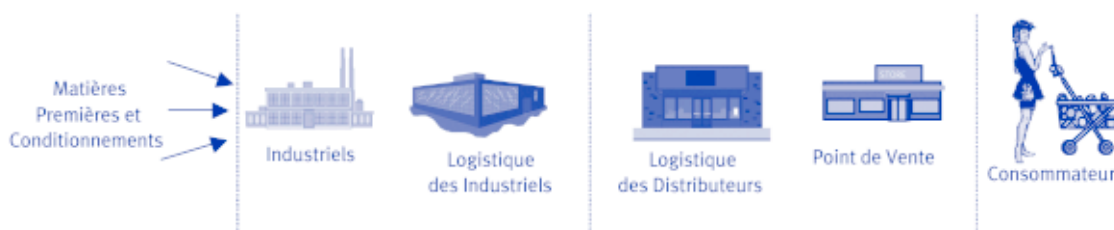


Les autres continents ne sont pas épargnés ; ainsi aux Etats-Unis, en 2001, le taux de rupture moyen d'un industriel leader opérant sur 4 rayons est de 13 % pour l'ensemble de la distribution à prédominance alimentaire, avec des variations de 12 à 22 % (données IRI ; bases hebdomadaires).

La vision classique "Supply Chain" des industriels et des distributeurs n'atteint pas le linéaire : les taux de réalisation usine, les taux de service de la logistique de l'industriel, les taux de service de la logistique des distributeurs sont traditionnellement mesurés mais pas le taux de service au consommateur :



L'efficacité de la chaîne d'approvisionnement globale industriel-distributeur doit avant tout se mesurer par le taux de service en linéaire, c'est-à-dire par la disponibilité des produits au consommateur.

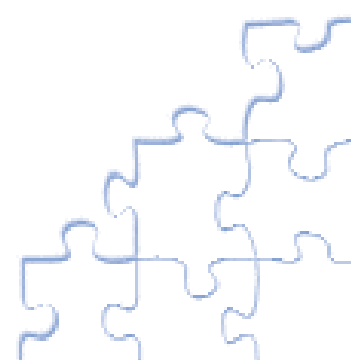


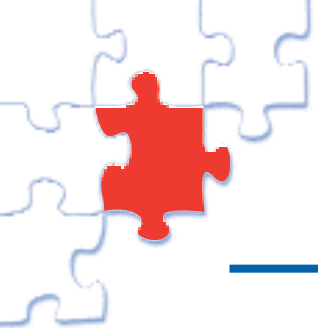
La présence du produit en linéaire est un préalable aux autres démarches ECR telles que le category management, la création de la valeur consommateur, son enthousiasme. Ce nouveau concept du taux de service au consommateur fait appel aux deux domaines essentiels de l'ECR, la gestion de la demande et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement. C'est pourquoi nous avons choisi de la placer parmi les intégrateurs sur la carte de maturité ECR mondiale.

1.2 Objectifs du groupe de travail

Le groupe de travail s'est efforcé d'élaborer de bonnes pratiques pour augmenter le service au consommateur en jetant les bases d'une nouvelle chaîne d'approvisionnement dessinée pour renforcer la fidélité des consommateurs ; ces objectifs ont été de :

- faire un diagnostic partagé sur le taux de service au consommateur,
- repérer les causes de dysfonctionnements sur l'ensemble de la chaîne,
- identifier les actions correctives,
- définir les bonnes pratiques de mise en œuvre,
- développer des outils de mesure adaptés.





1.3 Objectifs du MANUEL

Ce document a pour ambition de sensibiliser les distributeurs et les industriels aux enjeux d'une réduction des ruptures en linéaire, et de les guider dans leur démarche d'amélioration ; ses objectifs sont de :

- sensibiliser au concept de taux de service au consommateur,
- lever les barrières entre les fonctions d'une même société et dans la relation industriel-distributeur (la lutte anti-rupture est l'affaire de tous),
- informer sur les résultats obtenus par les pilotes,
- servir de référentiel en proposant :
 - ➔ un langage commun
 - ➔ une méthodologie
 - ➔ des outils de mesure.

1.4 À QUI S'ADRESSE CE MANUEL ?

La connaissance des ruptures est une priorité pour tous les comités de direction qui souhaitent :

- interpréter leurs ventes en évacuant l'effet de lissage des pointes opéré par les ruptures,
- évaluer le potentiel de progrès (CA, marge, service, image, ...),
- motiver l'ensemble des acteurs des processus "supply chain" et "vente" sur une métrique simple,
- identifier les enjeux liés au traitement des réapprovisionnements urgents,
- satisfaire le consommateur et le fidéliser.

Ce manuel s'adresse en particulier :

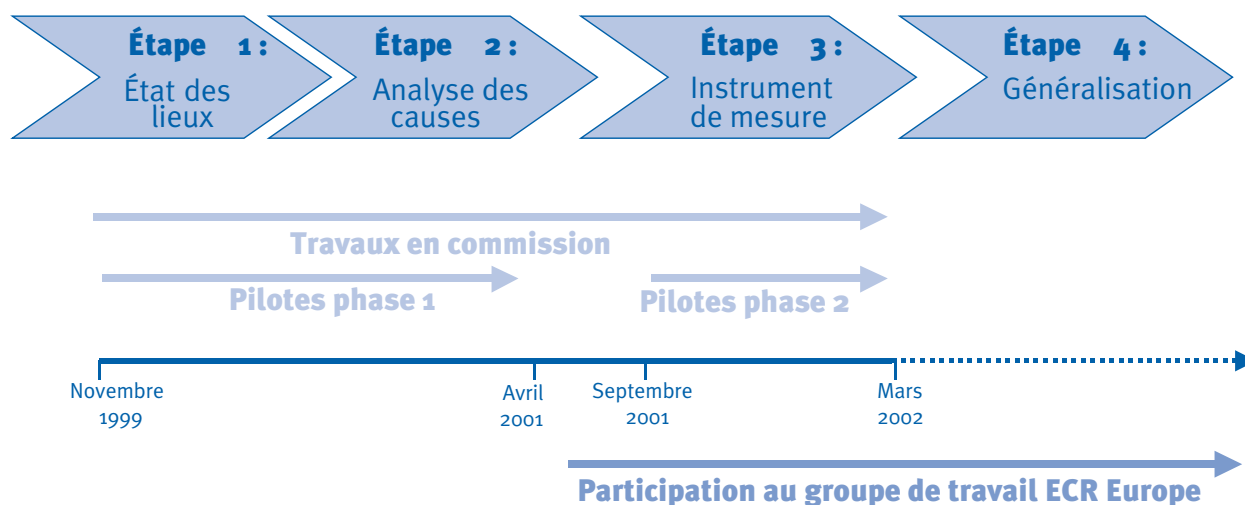
- côté industrie : aux responsables des services commercial, marketing, études, logistique, merchandising, clients et aux category managers, vendeurs, comptes clés, directeurs d'enseignes, ...
- côté distribution : aux chefs de rayon, chefs de secteur, directeurs de magasin, responsables régionaux et nationaux des approvisionnements, achats, marketing, systèmes d'information, ...



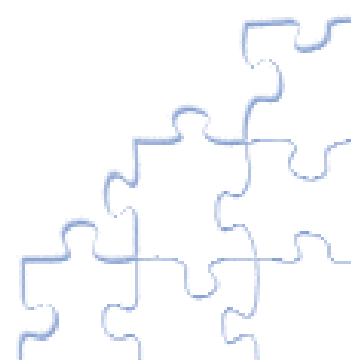
1.5 Mode opératoire du groupe de travail

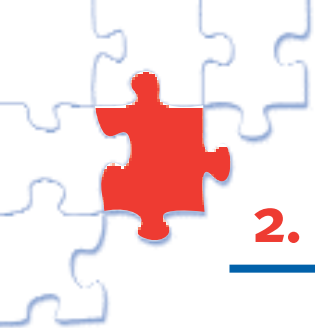
Après avoir dressé l'état des lieux des ruptures en linéaire et mesuré les enjeux, le groupe de travail s'est donné une définition du taux de service au consommateur puis s'est efforcé de rechercher les causes des ruptures et d'identifier les actions correctives. Cette démarche s'est appuyée sur l'expérimentation de plusieurs binômes "industriels-distributeurs" dans le cadre de projets pilotes² qui ont validé et enrichi le travail effectué en commission.

Le groupe de travail a ensuite analysé les instruments de mesure disponibles, convenu de leur condition de validité pour la problématique étudiée (fonctionnalités et limites) et dressé avec les panélistes le cahier des charges d'un outil plus parfaitement adapté.



² Descriptifs en annexe 7.2





2. Comportement du consommateur et enjeux

L'enjeu principal est la satisfaction du consommateur par la disponibilité de l'offre attendue par lui. Cet enjeu est à traiter en priorité, sans que cela remette en cause les actions d'optimisation des assortiments ni les actions de recherche de solutions innovantes pour les consommateurs.

2.1 LE COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS FACE À LA RUPTURE

2.1.1 Face à une rupture en linéaire, le consommateur peut :

- reporter son achat sur un produit d'une autre marque,
- reporter son achat sur un autre produit de la même marque,
- différer son achat,
- rechercher le produit dans un autre point de vente,
- annuler son achat.

	Substitution		Non achat
	Autre marque	Même marque	
Total tous rayons 2000	60	9	31

Source : MCA

2.1.2 Les enjeux sont différents selon les familles de produits

	Substitution		Non achat	
	Autre marque	Même marque		
Fromage LS	76	6	18	
Pizzas surgelées	66	20	14	
Rasage	34	8	58	

Source : MCA

	Substitution		Non achat	
	Autre marque	Même marque	Ailleurs	Différent
Huiles alimentaires	49	11	26	14
Pâtes alimentaires	68		12	20

Sources : ECR France
: SONICA



2.1.3 La répétition de la rupture en aggrave les conséquences

	1 ^{ère} fois	2 ^e fois	3 ^e fois
Substitution	69 %	50 %	30 %
Non achat	31 %	50 %	70 %

Source : MCA

- ➔ La répétition de la rupture inverse les pourcentages de substitution et de non achat.
- ➔ La fréquence moyenne de visite étant de 2,5 fois par mois pour les hypermarchés et de 3,7 fois par mois pour les supermarchés, le risque de changement de magasin par le consommateur peut s'avérer rapide.

2.2 LES ENJEUX POUR L'INDUSTRIEL ET LE DISTRIBUTEUR

2.2.1 Les conséquences de la rupture pour l'industriel et le distributeur

COMPORTEMENT D'ACHAT					CONSEQUENCES		
					pour le distributeur		pour l'industriel
Substitution	69 %	même type autre marque	53 %	autre marque nationale	28 %	=	---
				MDD ou PPX	25 %	+++	---
		autre type autre marque	7 %	autre marque nationale	4 %	=	--
				MDD ou PPX	3 %	++	--
		autre type même marque	9 %	d°	9 %	=	=
Non achat	31 %	report	24 %	achat ailleurs entre temps	12 %	--	=
				report effectif	12 %	=	=
		ailleurs	7 %	d°	7 %	--	=

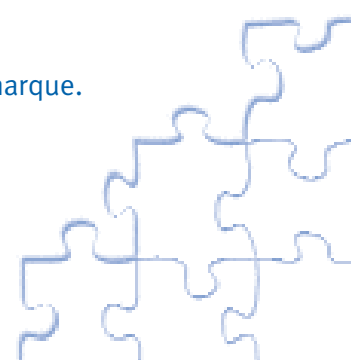
Source : MCA

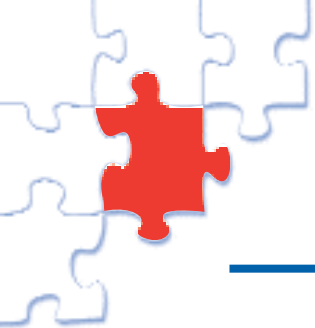
- ➔ Une situation qui joue, dans un premier temps, largement en défaveur de l'industriel (bien que certaines ruptures aient un impact négatif sur les ventes de la catégorie) mais qui finira par jouer en défaveur du distributeur en occasionnant in fine la perte possible du client sur la totalité des achats.

La rupture est source :

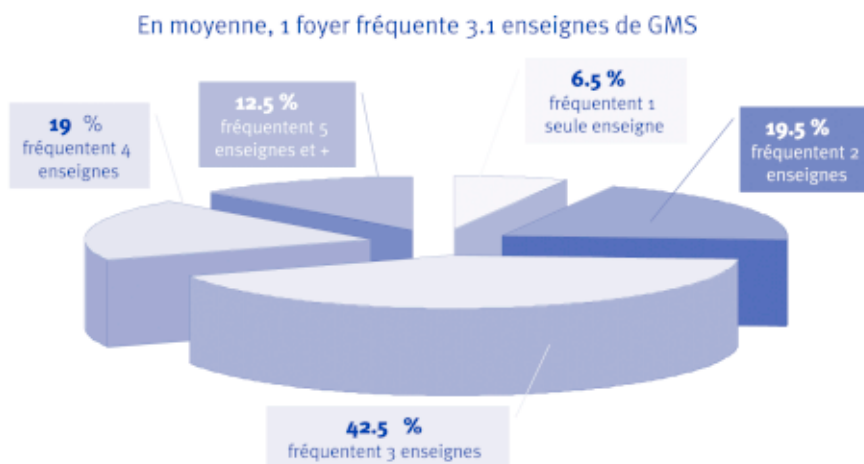
- de défidélisation des consommateurs³ ; en effet la rupture est source de déception et lorsqu'elle est trop fréquente, elle entraîne des changements de magasin et/ou de marque.
- de perte de CA : ce sont les références les plus demandées qui présentent le risque le plus élevé en chiffre d'affaires.

³ Le taux de fidélité n'est pas uniquement lié à la rotation du produit.





2.2.2. Un impact sur la fidélisation des consommateurs aux enseignes



Source : Tailor Nelson Sofrès

➔ La rupture encourage le zapping.

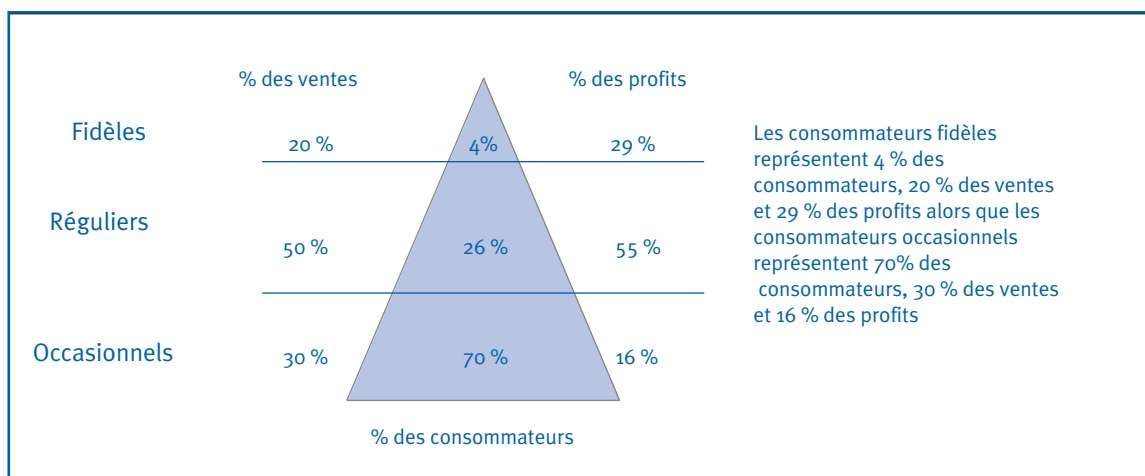
2.2.3 Un impact différent selon le degré de fidélisation du consommateur

Les ruptures en linéaire ont un impact sur l'image de l'enseigne d'une part et sur celle de la marque d'autre part, qu'il s'agisse de produits en fond de rayon, de nouveautés ou de promotions.

La présence du produit en linéaire est une promesse faite au consommateur. La rupture du produit est en quelque sorte une rupture de contrat, source d'infidélité à la marque ou à l'enseigne ; la fidélisation des consommateurs est pourtant un objectif que partagent industriels et distributeurs. Des travaux engagés, par ailleurs, par ECR France montrent que les consommateurs d'un produit, d'une marque, d'un magasin, d'une enseigne ne sont pas interchangeables.

L'impact des ruptures est différent selon qu'elle touche un consommateur fidèle "cœur de cible" dans son magasin principal, un consommateur régulier ou un consommateur occasionnel :

- quels sont les consommateurs à forte contribution et quelles sont leurs attentes ?
- comment peut-on mesurer leur satisfaction et quelles pratiques faut-il mettre en œuvre pour optimiser leur contribution ?





2.2.4 Un impact différent selon le rôle attribué au magasin

90 % des ménages clients des GMS ont un magasin secondaire, en plus de leur magasin principal, et 77 % des ménages clients des GMS ont aussi un magasin occasionnel⁴.

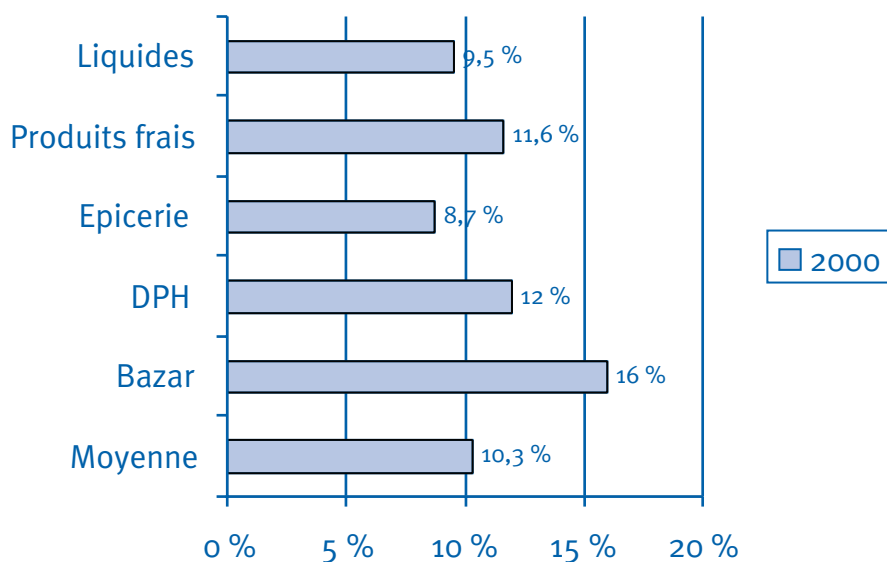
Si, pour cause de ruptures, le magasin principal d'un consommateur devenait son magasin secondaire, les sommes dépensées dans ce point de vente chuteraient, par analogie :

- de 68 % pour un hypermarché (de 327* euros par mois à 105* euros)
- de 62 % pour un supermarché (de 302* euros par mois à 116* euros)

2.2.5 Un impact sur le chiffre d'affaires

Bien que la réalité soit plus complexe, comme l'ont montré les études de comportement des consommateurs (cf substitution / report), la première approche de l'impact d'une rupture sur le chiffre d'affaires a souvent été de considérer que le chiffre d'affaires est inversement corrélé à la rupture.

La situation actuelle révèle un potentiel d'amélioration important. En effet, une étude portant sur 1115 hypermarchés, 3415 supermarchés, 100 familles de produits et 12 mois montre que le taux de rupture en linéaire dépasse 10 % et qu'il touche tous les rayons :

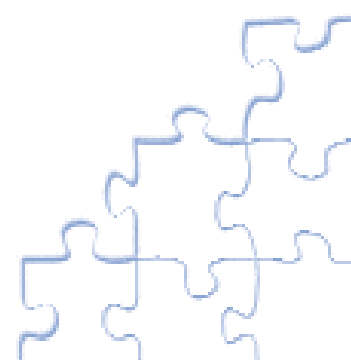


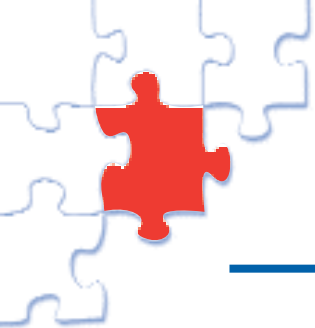
Source : Panel International pour ECR France

Le nombre moyen de références en rupture atteindrait 717 par magasin (hypermarchés et supermarchés confondus).

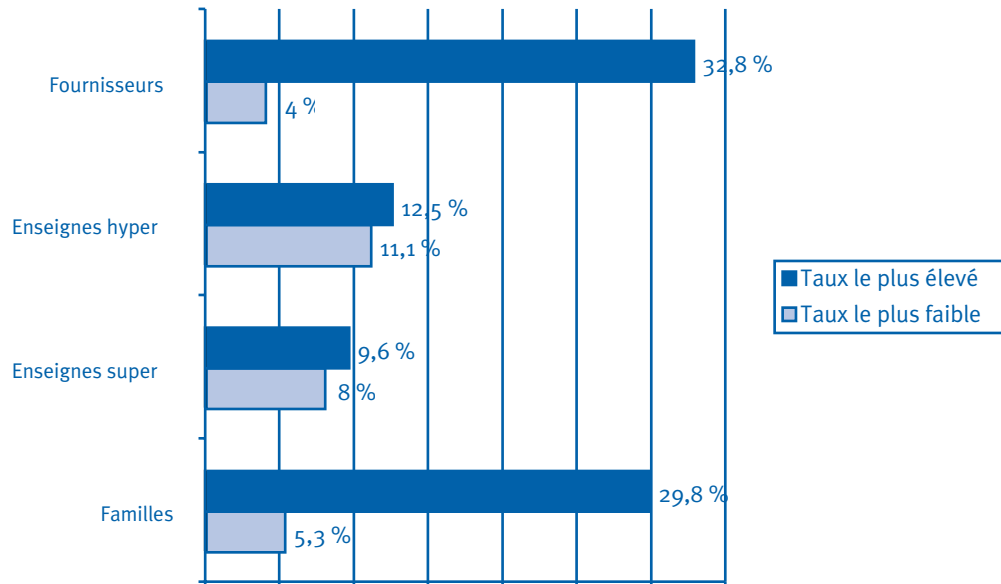
⁴ Source : Taylor Nelson Sofres (idem *)

⁵ voir annexe 7.4





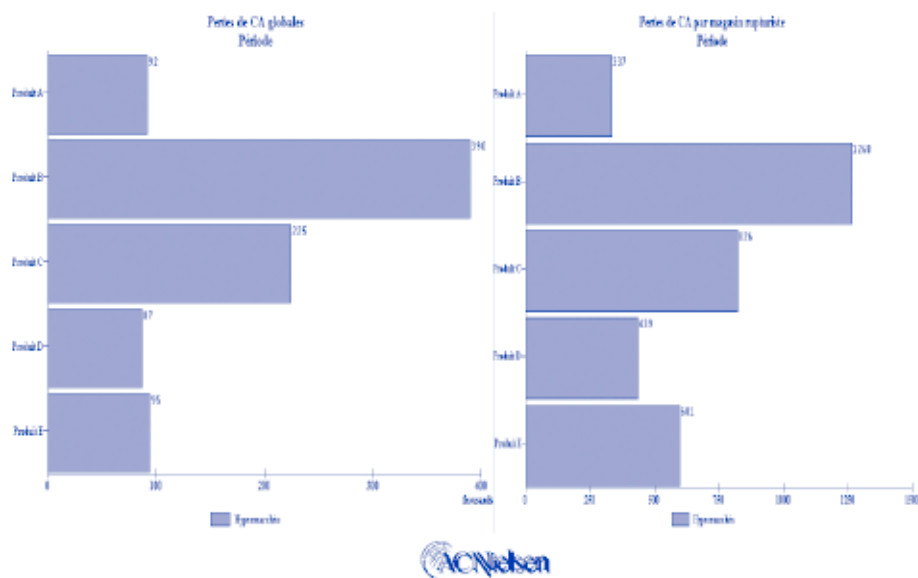
Toutes les familles de produits, tous les fournisseurs, toutes les enseignes sont concernés :



Source : Panel International

La perte de CA mensuelle est souvent évaluée à partir des ventes estimées perdues selon les algorithmes propres aux panélistes, en recoupant plusieurs approches et études (panel magasin, panel consommateur, études ad hoc, relevés linéaire) ;

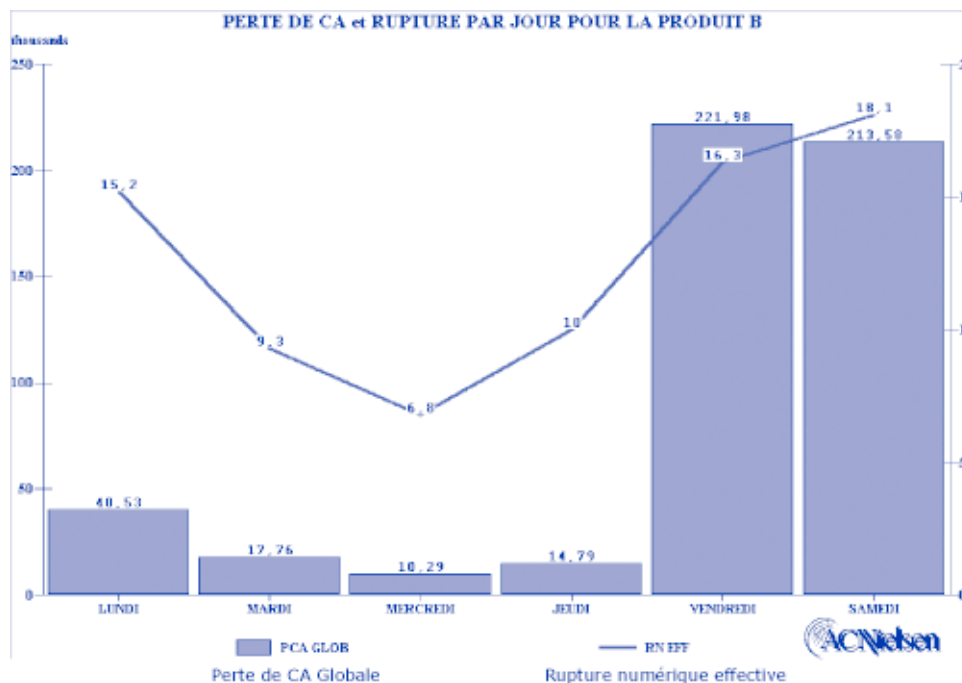
Illustration :



Source : AC Nielsen



Un examen plus détaillé montre qu'un même taux de rupture n'a pas le même enjeu de chiffre d'affaires, pour un produit donné, selon le jour d'occurrence, comme l'illustre le graphique suivant :



Source : AC Nielsen

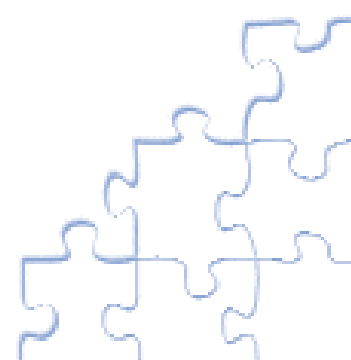
2.2.6 Un impact sur la marge

L'absence d'un produit en linéaire a des conséquences sur les marges de l'industriel et sur celles du distributeur. L'impact direct est analogue en cas de non achat, différent en cas de transfert de l'acte d'achat sur un autre produit de la même marque ou de la même catégorie, ou dans un autre magasin. L'impact n'est pas le même pour une marque de faible diffusion que pour une marque omniprésente.

Les surcoûts de dépannage, les coûts de dysfonctionnements logistiques et administratifs affectent aussi les marges.

L'absence du produit en linéaire rompt l'efficacité des investissements de communication et de promotion.

“Réduire ses ruptures de stocks de 2 à 3 % se traduira par 0,5 à 1 % de marge supplémentaire. Il n'existe pas aujourd'hui d'actions possibles en magasin aussi rentables que la réduction des ruptures”. (Gérard GALLO, Journées IFM 2001)





3. Comment définir le taux de service au consommateur ?

3.1 UN BESOIN DE CLARIFICATION

Plusieurs définitions de la rupture cohabitent selon les acteurs (industriels, distributeurs, sociétés d'études et de panels), leurs fonctions (marketing, commercial, logistique, production, ...) et les types de produits (en fond de rayon, en promotion, événementiel ou saisonnier). Elles varient également en fonction du lieu du constat (entrepôt, réserve du magasin, linéaire, tête de gondole, emplacement spécial, ...), la durée prise en compte (heure, jour, semaine, mois), la quantité (à partir de combien ?, ...) et la qualité (produits détériorés, ...)

L'assortiment négocié au niveau national entre une enseigne et un industriel n'est pas forcément présent dans tous les magasins (produit non adapté à la demande locale, problèmes logistiques, informatiques, administratifs, ...) et inversement (référencement local, ...)

La gamme gérée par le point de vente est ainsi parfois différente de la gamme théorique. Il est, en conséquence, nécessaire d'identifier la gamme active du magasin, lors d'une analyse des ruptures en linéaire et dans l'examen des DN et des DV.

3.2 DÉFINITION DU GROUPE DE TRAVAIL ECR FRANCE

Le taux de service au consommateur est relié au taux de rupture constaté :

$$\text{Taux de service au consommateur en \%} = 1 - \text{Taux de rupture en \%}$$

ECR France a choisi de définir la rupture du point de vue du consommateur en situation d'achat.

Un produit est dit en rupture en magasin, lorsque le consommateur ne peut l'acheter, ne l'y trouvant pas, alors que ce produit est habituellement présent dans le(s) linéaire(s).

Cette définition de base fait référence à :

➤ *1 consommateur x 1 visite x 1 magasin x 1 produit*

Des indicateurs doivent pouvoir être calculés pour différents consommateurs à différents moments, sur différents produits détenus habituellement dans différents magasins.

Il est nécessaire de faire des agrégats à plusieurs niveaux et le groupe de travail convient, par extension, des définitions suivantes :

➤ *1 consommateur x 1 visite x 1 magasin x ses produits habituels :*

$$\text{Taux de service pour 1 consommateur} = \frac{\text{Nombre de références trouvées}}{\text{Nombre de références cherchées}}$$



- *Un ensemble de consommateurs x 1 magasin x un ensemble de produits (vision unilatérale distributeur) :*

$$\text{Taux de service consommateur} = \frac{\text{Nombre de références présentes}}{\text{Nombre de références gérées en magasin}}$$

- *Un ensemble de consommateurs x l'ensemble des magasins x l'ensemble des produits gérés d'une marque (vision unilatérale industriel) :*

$$\text{Taux de service consommateur} = \frac{\text{Nombre de références présentes dans les PdV}}{\text{Nombre de références gérées dans ces PdV}}$$

- *Un ensemble de consommateurs x l'ensemble des points de vente de l'enseigne A x un ensemble de produits gérés de la marque B (vision conjointe)*

$$\text{Taux de service consommateur} = \frac{\text{Nombre de produits B présents dans les PdV A}}{\text{Nombre de produits B gérés dans les PdV A}}$$

Par convention :

- les écarts entre la présence effective et la gamme théorique liés aux négociations
- la non disponibilité d'un (nouveau) produit dans un point de vente alors qu'il fait l'objet d'une campagne publicitaire (de lancement) tant qu'il n'a pas été mis en linéaire une première fois dans ce point de vente

ne sont pas du ressort de l'optimisation du taux de service au consommateur tel que défini ; ils relèvent d'un débat commercial entre professionnels.

3.3 ENSEIGNEMENTS DES PILOTES 2000

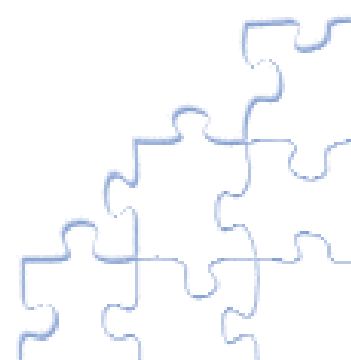
Les pilotes ont montré que la mesure doit se faire en permanence, au point de vente, pour chaque référence avec des agrégats déterminés ensemble en fonction des périmètres de travail choisis.

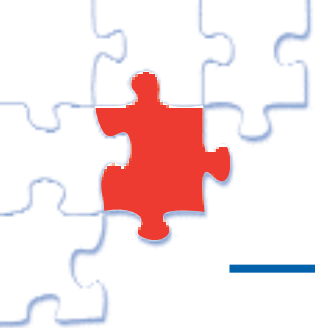
3.3.1 Taux de service entrepôt / taux de service au consommateur

Point de vente	HYPER A	HYPER B
Nombre de comptage		48
Taux de rupture constaté	3,4 %	12,9 %
Taux de service entrepôt		99,8 %

Source : pilote Auchan-Lesieur 2000

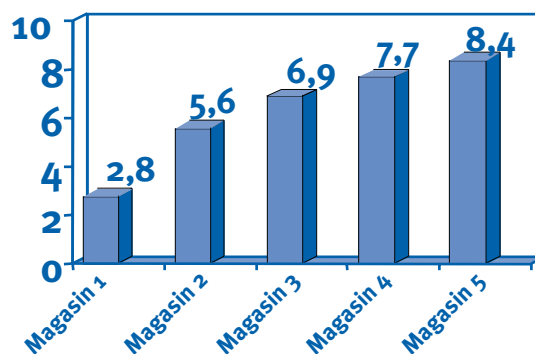
- ➔ Le taux de service entrepôt, aussi élevé soit-il, ne préjuge pas du taux de service au consommateur.
- ➔ La différence constatée au niveau des points de vente (livrés par le même entrepôt) confirme que l'intérêt de mesurer le taux de service au point de vente.





3.3.2 Le taux de rupture doit être mesuré au niveau de chaque point de vente, même s'ils appartiennent à une même enseigne.

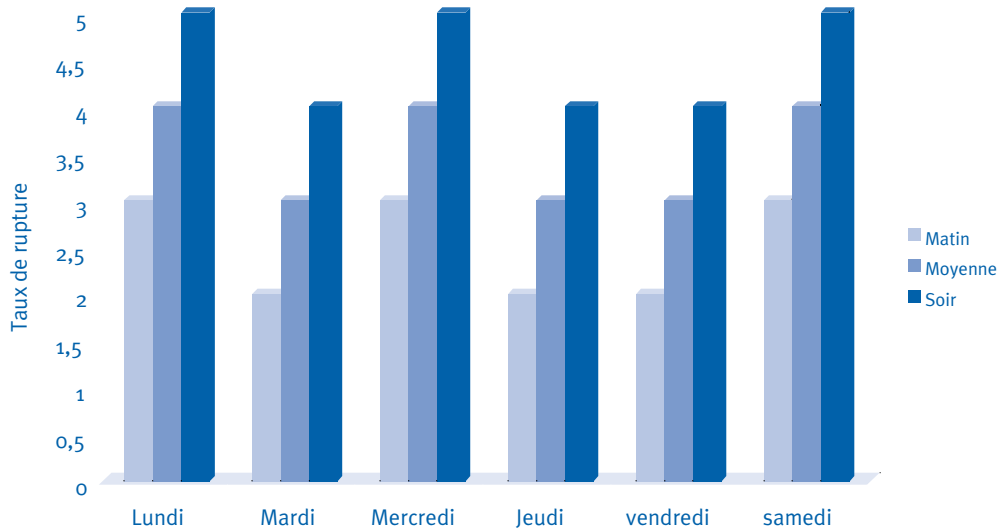
De 2,8 % à 8,4 % sur le standard (Hors activité promo)



Source : pilote Cora - Lascad - Nestlé

➔ On observe une disparité des résultats par magasin bien que les outils de gestion soient communs.

3.3.3 Les ruptures varient selon les jours d'une même semaine et à l'intérieur d'une même journée



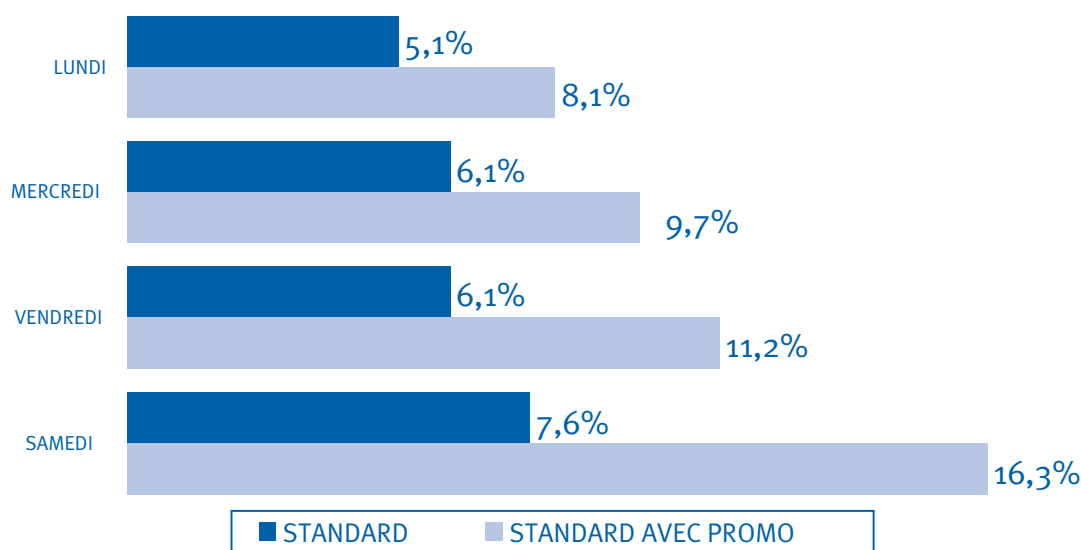
Source : pilote Auchan-Lesieur

➔ Les taux varient selon les jours de la semaine, avec des taux plus importants le soir.



3.3.4 L'activité promotionnelle amplifient les ruptures journalières

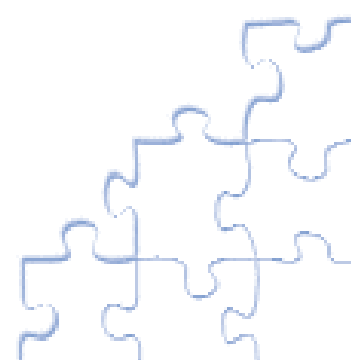
Il faut identifier les périodes avec activités promotionnelles et assurer la correspondance des codes promos.



Source : pilote Cora-Lascad-Nestlé

- ➔ Le taux de rupture moyen constaté sur les références standards est de 6,2 % sans activité promotionnelle ; il dépasse 11 % avec activité promotionnelle.
- ➔ Le pic de rupture du samedi sur le standard est accentué par l'activité promotionnelle.

Les mesures effectuées lors des pilotes ont été faites par des relevés manuels de linéaires. Elles ne peuvent être systématisées du fait des ressources qu'elles nécessitent.





4. Comment mesurer le taux de service au consommateur ?

4.1 LES MÉTHODES DE MESURE EXISTANTES

4.1.1 Les relevés de linéaires

- Par le distributeur :
Les relevés de présence (ou de rupture) sont réalisés par le chef de rayon ou le personnel du magasin. Ces relevés, généralement préconisés, sont parfois limités par la disponibilité des moyens humains.
- Par l'industriel
Les relevés des forces de vente ont une couverture limitée (fréquence de visite, univers de magasins visités, ...) et sont généralement effectués en dehors du vendredi soir ou du samedi, moments pendant lesquels les taux de rupture sont souvent les plus élevés.
La répétitivité des mesures est liée aux rythmes des tournées de visites des points de vente. Les store-checks ponctuels ciblent quelques références sur un échantillon de magasins donné pour une gamme de produits choisie sur une durée limitée.
Les informations relevées peuvent être :
 - la présence physique du produit,
 - le facing,
 - la capacité du linéaire,
 - le coefficient de remplissage,
 - le prix,
 - la présence des promotions, ...La méthode étant fortement consommatrice de main d'œuvre, des relevés des forces de vente supplétives peuvent compléter la mesure.
- Par les sociétés spécialisées et/ou les panélistes :
Ces relevés se greffent sur des études existantes avec des fréquences et des méthodes normées, notamment celles faites pour les relevés de prix ou correspondent à des opérations ou études spéciales. Les méthodologies des panélistes utilisant des relevés manuels sont décrites en annexe 7.4.

Avantages	Limites
Vision proche de celle du consommateur Couverture possible de l'ensemble des hyper et supermarchés Mutualisation éventuelle des coûts pour l'ensemble HM et SM Adaptation à l'univers de magasins choisis (hypers et/ou supers)	Subjectivité éventuelle de l'enquêteur Fréquence de relevé standard : une fois par mois ou plus Coût élevé si fréquence de passage des relevés supérieurs au standard (cf à la semaine ou à la journée) Pas d'automatisation



4.1.2 LES DONNÉES DE CAISSES

4.1.2.1 Les données de caisses traitées par les panélistes

Depuis la mise en place du scanning, les relevés manuels des linéaires, des stocks magasins et des flux entre 2 relevés (factures, ...) réalisés sur des échantillons représentatifs de magasins par les panélistes (GFK, IRI, Nielsen, ...) ont été remplacés par le traitement des données de sorties de caisses. L'objectif premier n'est pas la mesure des ruptures qui peuvent être approchées selon les méthodologies décrites en annexe 7.4.

Avantages	Limites
Automatique	Echantillon de magasins (et non totalité ou magasins dénommés)
Objectif	Maille hebdomadaire
Industrialisable	Délai de restitution des résultats
Conventions identiques pour les utilisateurs	

4.1.2.2 Les données de caisses traitées directement par les distributeurs

Le développement de ces approches intéresse plusieurs distributeurs français et européens et fait appel à des entrepôts de données et des systèmes d'informations sophistiqués, voire lourds.

4.1.3 La gestion des stocks magasin

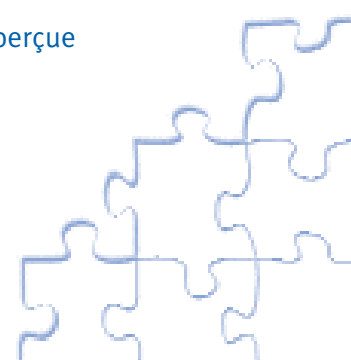
Cette approche nécessite un système d'information magasin enregistrant en temps réel les entrées (livraisons) et les sorties de caisses.

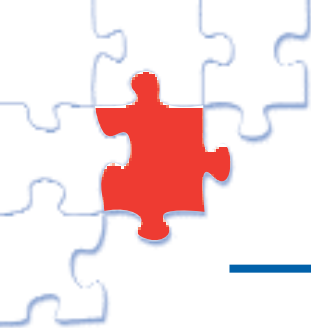
La mesure du taux de rupture pourrait être effectuée par l'observation en continu des stocks et plus particulièrement des stocks en linéaire.

Cette voie, souvent pratiquée dans les GSS, en particulier dans celles avec vente assistée, peut être suivie par les distributeurs GMS dans les rayons de produits à valeur unitaire élevée (produits "blancs", produits "bruns", ...). Elle est explorée par quelques enseignes GMS françaises ou européennes pour les autres rayons LS de la distribution alimentaire.

Les principaux freins rencontrés pour ce suivi continu sont liés :

- aux séquences de mise à jour des stocks des points de vente : les réceptions du matin sont parfois intégrées dans les systèmes d'information après l'heure d'ouverture du point de vente, ce qui crée un écart entre stock physique et stock informatique, a contrario le stock magasin est parfois crédité en fonction de l'avis d'expédition (DESADV) avant réception physique, créant ainsi également des écarts stock physique / stock logique,
- à la fréquence de mise à jour des stocks points de vente en fonction des sorties de caisse : beaucoup de rupture durent moins d'une journée (c'est le cas des boissons à partir de 15 heures par un samedi de forte chaleur),
- aux systèmes d'information des points de vente qui ne différencient généralement pas le stock linéaire du stock réserve. On peut donc constater une rupture en linéaire alors que le stock magasin est positif et une rupture perçue par le consommateur n'est pas forcément identifiée par le système d'information,
- au concept de rupture : s'il reste deux UVC abîmées en linéaire, il y a non disponibilité perçue par le consommateur avec un stock informatique de 2,
- à la démarque inconnue qui crée des écarts d'inventaire intermittents qui perturbent les interprétations sur les ruptures réelles,
- aux prélèvements en linéaire qui donnent lieu à des débits différés (prélèvements pour le rayon traiteur, pour la cafétéria ...)





Avantages	Limites
Automatisation	Taille de la base de données
Exhaustivité possible	Investissements et coûts d'exploitation
Photographie théorique en temps réel	Stock linéaire vs réserve
Alerte immédiate et en continu	Démarque inconnue

4.2 LES RECOMMANDATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL ET L'ÉTABLISSEMENT D'UN CAHIER DES CHARGES POUR UN NOUVEL INSTRUMENT DE MESURE

4.2.1 L'utilisation des outils existants

Plusieurs sociétés d'études fournissent couramment aux distributeurs ou aux fabricants des informations sur les prix, les ventes, les parts de marché, ... Les outils disponibles ne sont pas dédiés à la problématique du taux de service mais fournissent une première alerte.

Trois sociétés d'études ont participé aux différentes étapes du projet depuis l'état des lieux initial.

Les principales caractéristiques des instruments de mesure actuels sont décrites en annexe 7.4.

Le groupe de travail propose un éclairage de leurs avantages et de leurs limites pour la mesure du taux de service en linéaire et définit les meilleures conditions d'utilisation par rapport au sujet :

- mode de saisie de l'information
- couverture point de vente : totalité versus échantillon
- couverture EAN
- fréquence des relevés
- disponibilité de l'outil / récurrence

Mode de saisie de l'info	Avantages	Limites vs projet
Relevé manuel (base : Panel International)	Tous hypermarchés et supermarchés Toutes enseignes 100 familles de produits 240 fournisseurs	Fréquence (mensuelle) Pas de relevé le samedi
Relevé manuel (base : AC Nielsen)	Tous produits gencodés Visites réparties sur les jours de la semaine entre 16 h et 19 h Tient compte de la gamme gérée par le magasin	5 vagues par an Echantillon de magasins
Traitement des sorties caisses (base : AC Nielsen)	Tous produits gencodés Objectivité de la mesure Automatisable	Analyse 9 fois par an Maille hebdomadaire Échantillon de magasins Rupture totale : à la semaine
Traitement des sorties caisses (base : IRI Secodip)	Tous produits gencodés Objectivité de la mesure Automatisable	Maille hebdomadaire Échantillon de magasins Rupture totale : à la semaine



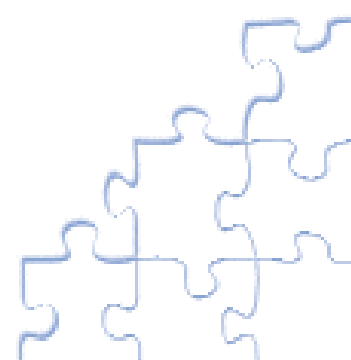
4.2.2 Le cahier des charges d'un instrument de mesure dédié

En se basant sur les enseignements des pilotes, et sur les travaux en commission, le groupe de projet a défini les caractéristiques d'un instrument de mesure adapté à la démarche conjointe :

- il a nature d'indicateur et non d'explicateur. La recommandation est de séparer la connaissance du dysfonctionnement de l'analyse des causes pour ne pas introduire une complexité trop grande de l'outil. Les pilotes ont montré que les causes sont souvent locales et spécifiques.
- il doit être partagé. C'est la condition sine qua non d'une démarche conjointe industriel-distributeur.
- la mesure doit être objective.
- l'information doit être disponible pour tout point de vente nommé. Les pilotes ont montré que les plans d'action doivent être établis au niveau des points de vente. Il faut donc pouvoir descendre à ce niveau d'information.
- la mesure doit se faire sur base au moins journalière ou permanente. Les pilotes ont montré les dysfonctionnements peuvent arriver à tout moment.
- la mesure doit pouvoir être répétitive ou récurrente.
- l'outil doit permettre de quantifier les enjeux afin d'aider à la mise en œuvre des actions prioritaires.

En synthèse, l'instrument de mesure doit être objectif, automatique, récurrent et exhaustif (tous les produits, tous les points de vente, tous les jours, ...) à moindre coût.

IRI Secodip, Panel International et AC Nielsen ont engagé à la demande d'ECR France une réflexion sur l'adaptation de leurs outils à la mesure des ruptures en linéaire selon la définition développée.



5. Comment améliorer le taux de service au consommateur ?

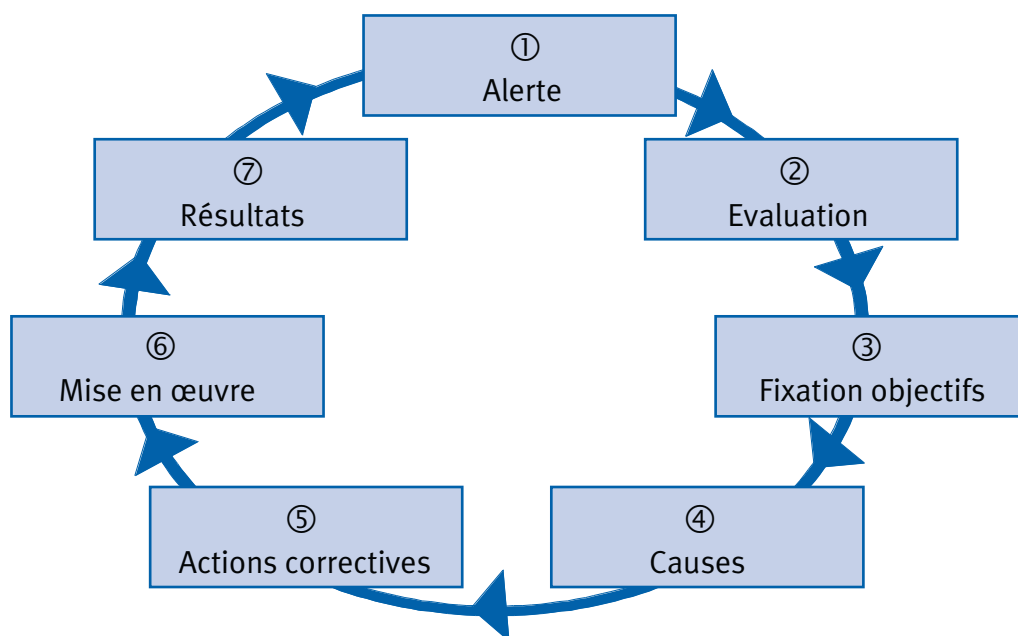
5.1 ÉTAT DES LIEUX

L'amélioration du taux de service au consommateur a toujours été traitée de façon unilatérale (par le distributeur ou par un industriel) et avec des approches ponctuelles (store check, commando anti-rupture, ...)

Pour progresser durablement, c'est l'ensemble de la filière située en amont du linéaire qui doit être revisitée, et ceci suppose également une approche bilatérale impliquant distributeur et industriel.

5.2 UN PROCESSUS CONJOINT D'AMÉLIORATION CONTINUE EN 7 ÉTAPES

Le groupe de travail a identifié 7 étapes qui sont résumées dans le schéma ci-dessous :



5.2.1 Étape ① : l'alerte et ses indicateurs

Le repérage d'une anomalie dans le service au consommateur peut être initialisé par le distributeur ou par l'industriel : les données peuvent provenir des systèmes d'information internes de l'une ou l'autre des entreprises ; elles peuvent également provenir d'études spécifiques ou de résultats d'études effectués par des panélistes ou par des sociétés de service.

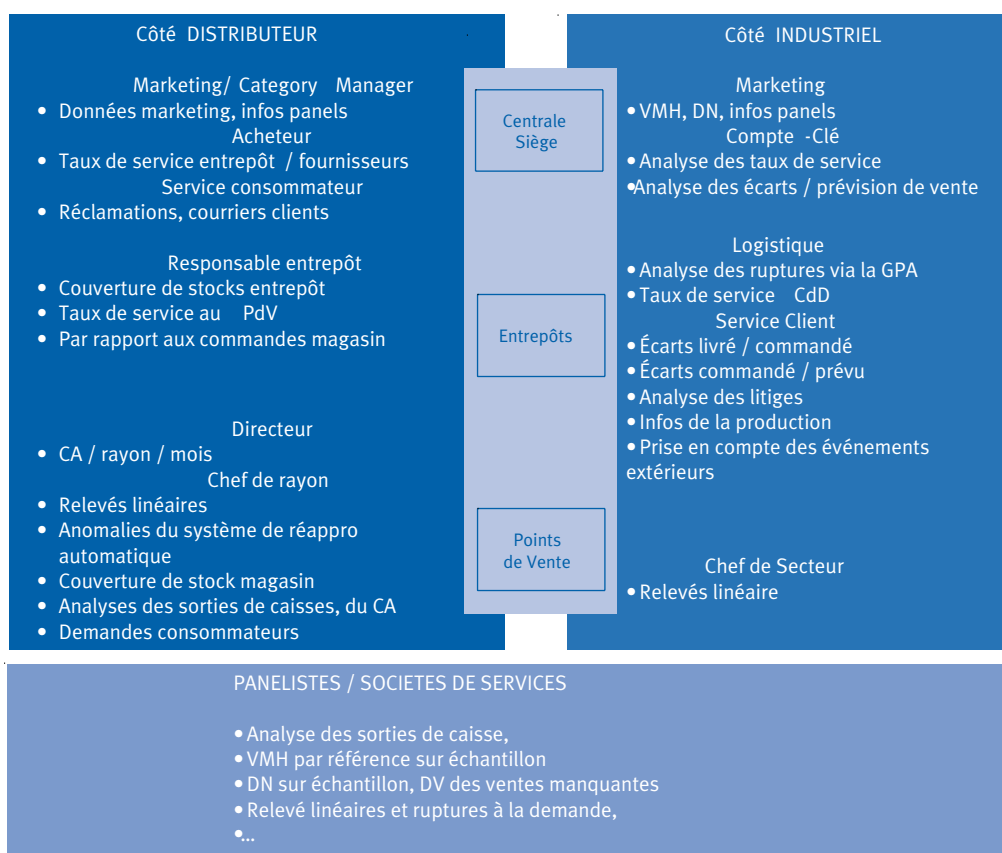


Avant tout nouveau développement, il faut bien admettre que des informations d'alertes sont déjà disponibles dans l'entreprise, mais qu'elles sont peu exploitées dans un système de pilotage.

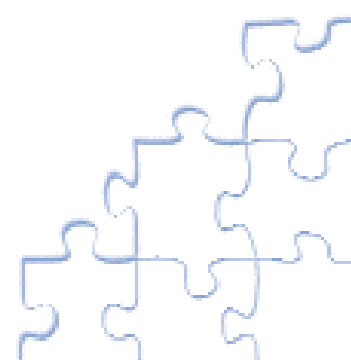
Ces données proviennent de différents départements :

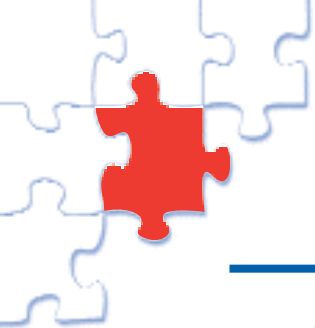
- marketing : analyses des ventes par période, géomarketing, panels, ...
- ventes : storechecks, relevés linéaires, DN, ...
- services clients, administration des ventes : suivi des commandes,
- logistiques : suivi des expéditions, taux de service en entrée et en sortie de l'entrepôt du distributeur, ...

Le schéma suivant résume les origines possibles d'indicateurs d'alerte et les acteurs potentiellement impliqués :



Le système d'alerte peut aussi utiliser les instruments de mesure disponibles ou ad hoc permettant une analyse périodique des performances, à partir de bases de données constituées de façon continue ou régulière.





5.2.2 Étape ② : l'évaluation des enjeux

L'alerte ayant été donnée sur des ruptures possibles, les enjeux peuvent être évalués sous des éclairages différents :

- amplitude : nombre ou % de références touchées, de magasins, durée, ...
- impacts sur le chiffre d'affaires, la fidélisation, l'image
- enjeux pour l'industriel, enjeux pour le distributeur

Les différents outils de mesure et études consommateurs seront mis à profit pour l'évaluation de ces enjeux.

On peut a priori classer les références en fonction :

- des taux de rupture,
- des enjeux exprimés en euros en cas de ventes nulles,
- de la fréquence de vente quotidienne,
- de l'impact sur la fidélité à l'enseigne,
- de l'impact sur la fidélité à la marque, ...

La mesure des enjeux pour l'industriel et pour le distributeur doit mobiliser les responsables des deux entreprises et ouvrir la voie à des initiatives transversales pilotées par une métrique partagée.

5.2.3 Étape ③ : fixation des objectifs

Les enjeux des différentes ruptures ayant été évalués, les acteurs vont hiérarchiser les priorités chacun de leur côté et fixer ensemble des objectifs, en tenant compte de la complexité de mise en œuvre et du contexte (capacité et volonté à travailler ensemble, rapidité attendue des premiers résultats).

Ce travail de segmentation et de hiérarchisation constitue un moment important de la réflexion sur le taux de service au consommateur. C'est ce travail qui va orienter la fixation des objectifs et l'organisation des plans d'action conjoints.

5.2.4 Étape ④ : identification des causes

Cette étape consiste à identifier pour les chantiers sélectionnés les causes de ruptures.

Le groupe a identifié une trentaine de causes (voir annexe 7.3) de rupture dont les 13 principales sont regroupées par critère.

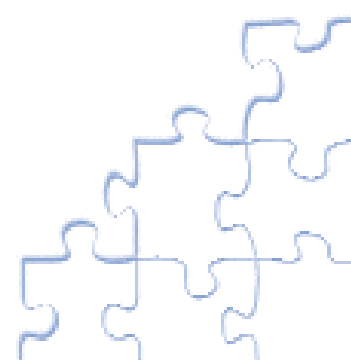


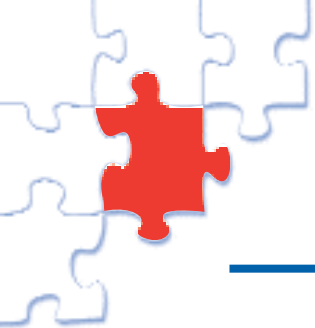
LES 13 PRINCIPALES CAUSES REGROUPÉES PAR CRITÈRES

Univers distributeur	Processus conjoint	Univers industriel
Fréquence et moment de réapprovisionnement du linéaire (dont disponibilité RH)	Capacité linéaire non adaptée à la rotation du produit (produits sous ou surexposés)	Rupture industrielle (ex : problème de production, disponibilité emballage, ...)
Gestion défaillante ou absence de réserve au niveau du point de vente	Communication insuffisante industriel distributeur (chef de secteur / chef de rayon). Méconnaissance du processus d'approvisionnement du PdV	Problème livraison entrepôt (ex : livraison inférieure à la commande ou à la proposition de commande)
Fréquence des réapprovisionnements magasin par les entrepôts.	Gestion références promotionnelles, standards et nouveaux produits (cf chaînage)	Colisage inadapté (par rapport à la rotation, ...)
Système automatisé de réapprovisionnement mal adapté (ex : paramétrage de la CAO)	Problème de synchronisation supply chain (ex : décalage livraison CdD départ PdV, systèmes décalés)	
	Anticipation des pics de vente (hebdo ou volumes exceptionnels)	
	Prévisions inadaptées au contexte extérieur (ex : publicité, saisonnalité, ...)	

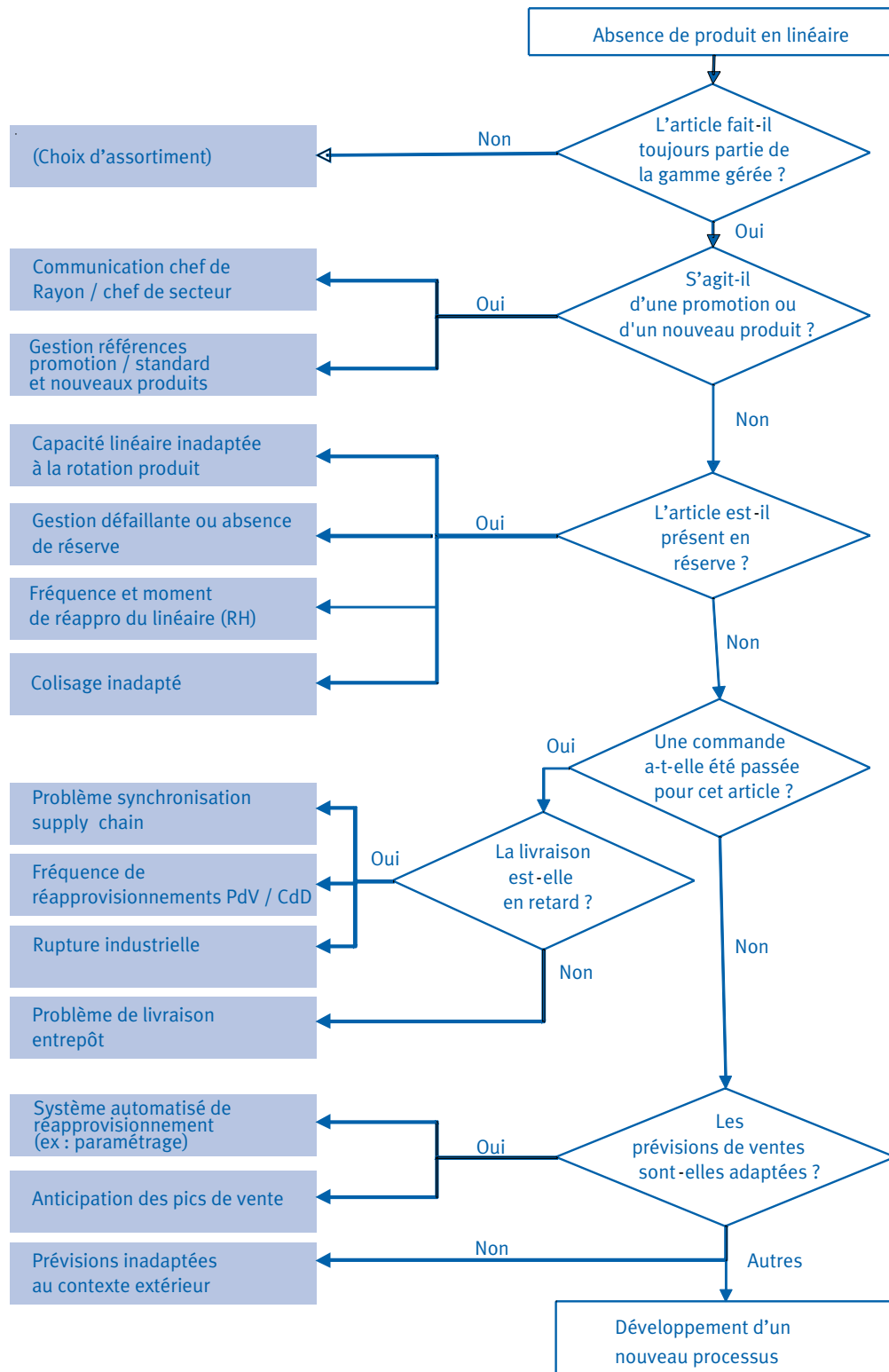
Ces causes peuvent se combiner entre elles. Nous avons choisi d'exclure la 14^{ème} du fait de la définition retenue du taux de service au consommateur :

Choix d'assortiment inadapté à la demande locale





Arborescence d'identification des causes fondamentales des ruptures

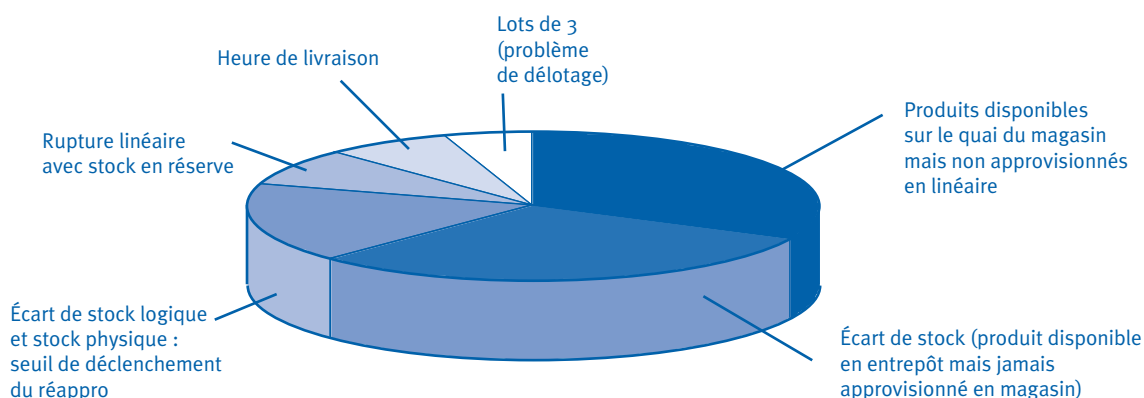


Les différents cas pratiques mis en place autour des pilotes réalisés en 2000, ont fait ressortir certaines des 13 causes évoquées ci-dessus et les ont hiérarchisé dans le cadre des spécificités des différents couples “catégorie-enseigne” étudiés :



Causes de ruptures constatées	Produits analysés				
	A	B	C	PD	E
Rupture fournisseur	X				
Rupture entrepôt		X			
Taux de service entrepôt	X				
Approvisionnement magasin : commandes insuffisantes (ventes réelles > prévisions)					
Organisation du remplissage			X		
Structuration du linéaire (capacité/Vente)				X	
Approvisionnement du magasin utilisation des outils de réappro					X
Gestion des fins d'opérations		X			

Source : pilote Auchan-Lesieur 2000

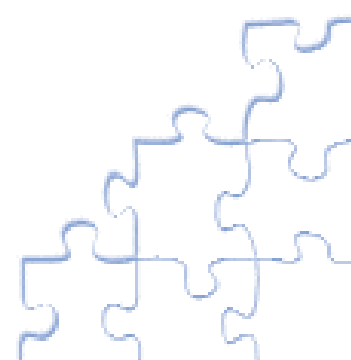


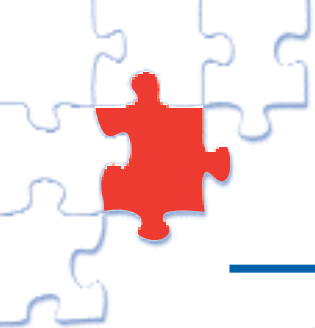
Source : pilotes Cora-Lascad-Nestlé

Certaines causes sont apparues plus fréquemment que d'autres

Fréquentes	Moins Fréquentes
Organisation du remplissage	Inadéquation capacité linéaire/ventes
Commande insuffisante du magasin	
Prévisions inexactes	Taux Services
Mauvaises utilisations des outils de commandes	Fournisseur - Entrepôt
Gestion des fins de Promotions	Taux Service Entrepôt - Magasin

Source : pilote Auchan-Lesieur





5.2.5 Étape ⑤ : actions correctives

Les actions correctives à engager sont liées à chacune des causes. Quelques exemples pour les causes principales :

- Fréquence et moment de réapprovisionnement du linéaire :
 - ➔ Modéliser le temps moyen de “vidage”,
 - ➔ Évaluer le coût des opérations de réapprovisionnement,
 - ➔ Définir les moments possibles de réapprovisionnement du linéaire en cours de journée,
 - ➔ Redéfinir la fréquence de réapprovisionnement du linéaire,
- Gestion défaillante ou absence de réserve en magasin :
 - ➔ Accroître la visibilité sur le stock disponible dans le magasin (linéaire / réserve),
 - ➔ Opportunité et dimensionnement éventuel d’un stock réserve pour certains produits,
- Fréquence des réapprovisionnements magasin par les entrepôts :
 - ➔ Modéliser le temps moyen de “vidage” (linéaire et réserve),
 - ➔ Évaluer le coût des opérations de réapprovisionnement,
 - ➔ Adapter les fréquences de réapprovisionnement en fonction du profil de vente par jour dans la semaine,
- Système automatisé de réapprovisionnement mal adapté :
 - ➔ Décomposer les modèles de réapprovisionnement,
 - ➔ Remettre en cause chaque paramètre,
 - ➔ Définir des typologies de références par mode de gestion (fréquence de réapprovisionnement,...),
 - ➔ Former les utilisateurs,
 - ➔ Ajuster les effets saisonniers,
- Capacité linéaire non adaptée à la rotation du produit :
 - ➔ Parts de linéaire corrélées à la demande consommateur des produits
 - ➔ Ajustement de la capacité du linéaire affectée à une référence en intégrant des critères flux (rotation / fréquence de réapprovisionnement),
- Communication insuffisante entre industriel et distributeur, chef de rayon / chef de secteur :
 - ➔ Décrire les règles de réapprovisionnement automatisé,
 - ➔ Donner de la visibilité sur l'ensemble du processus “demande de réapprovisionnement / approvisionnement du linéaire”,
 - ➔ Construire un outil de suivi partagé de la qualité de service au consommateur,
 - ➔ Mettre en place un suivi continu sur les références sensibles (fortes ventes, fortes marges, références en phase de lancement, ...),
- Gestion références promotionnelles, standards et nouveaux produits :
 - ➔ Suivi du couple “promo / standard”,
 - ➔ Chaînage des codes produits,
 - ➔ Évaluer l'impact des ventes promos sur les ventes de références standard,
 - ➔ Gérer les phases de début et de fin de promos,
- Problème de synchronisation supply chain :
 - ➔ Analyser l'ensemble du processus “demande de réapprovisionnement / réapprovisionnement du linéaire”,
 - ➔ Vérifier délai et horaire commande livraison PdV / entrepôt vs entrepôt / usine,
 - ➔ Établir un tableau de bord des taux de service en entrée et en sortie de l’entrepôt distributeur,
 - ➔ Rechercher des solutions de réduction du cycle,
 - ➔ Remettre en cause des tâches qui pénalisent le délai,



- Anticipation des pics de vente :
 - ➔ Mettre en place une prévision d'impact sur le niveau de vente,
 - ➔ Différencier les règles de décision en fonction du profil de cet impact,
 - ➔ Adapter les fréquences de réapprovisionnement pendant la période concernée,
 - ➔ Valider la pertinence des paramétrages du calcul de réapprovisionnement automatisé,
- Prévisions inadaptées au contexte :
 - ➔ Mise en œuvre du CPFR (Plan, prévisions et approvisionnements concertés)
- Ruptures industrielles :
 - ➔ Mise en œuvre du CPFR (Plan, prévisions et approvisionnements concertés),
 - ➔ Suivre la durée des ruptures par référence, analyser les causes,
 - ➔ Hiérarchiser les taux de service en fonction des prévisions concertées,
 - ➔ ECR “upstream” et GPA amont
- Problème livraison entrepôt :
 - ➔ Établir un tableau de bord des taux de service en entrée CdD,
 - ➔ Mise en œuvre de la GPA si solution adéquate pour le flux,
- Colisage inadapté :
 - ➔ Optimiser colisage selon les rotations / formats PdV et les coûts.

La définition des actions correctives doit conduire à approfondir certaines des causes de rupture identifiées dans ce manuel. Les actions correctives pourront être segmentées, par exemple pour :

- tous les points de vente desservis par le même entrepôt,
- une typologie de points de vente, ...

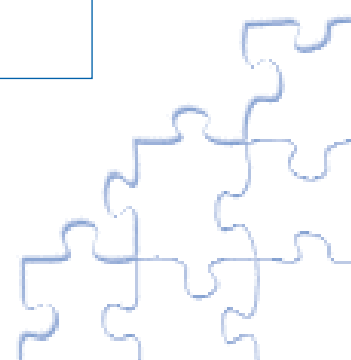
Chacune des actions correctives retenues doit inclure une mesure des performances.

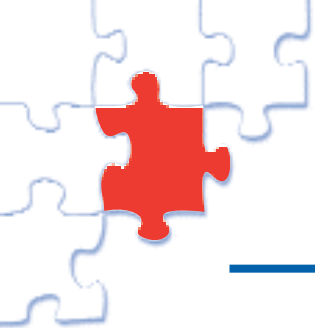
Les 3 pilotes ont mis en évidence un problème important de disponibilité du personnel dans les points de vente. On observe généralement un décalage entre les horaires travaillés (ou capacité de manutention) et la charge de manutention liée au flux de produits dans les points de vente. L'inadéquation entre les effectifs présents et le niveau d'activité a un double impact : des gaspillages certains jours, des rayons mal approvisionnés et un service client dégradé sur d'autres. Des progiciels de planification de la main d'œuvre peuvent permettre une aide à la décision sur ces problématiques complexes.

Les outils d'aide à la collaboration sont sans aucun doute très utiles pour le partage d'information, voire les fonctionnalités de workflow afin de supporter le processus conjoints industriels /distributeurs. Les 3 pilotes ont mis en évidence un problème important de fiabilité de la tenue de stocks en point de vente. Il est donc nécessaire pour les distributeurs de se doter de systèmes d'information points de vente capables de :

- différencier stock réserve et stock linéaire,
- gérer les réapprovisionnements du linéaire selon les différentes filières (réserve ou entrepôt, ...)
- supporter les transactions d'entrées /sorties spécifiques aux points de vente (cessions internes entre rayons, ...)
- supporter des inventaires tournants afin de permettre des transactions d'ajustements de stocks dus aux phénomènes de casse, de démarque inconnue, d'erreurs de caisse ou de préparation d'entrepôt, ...
- fournir des indicateurs de rupture (taux, durée, ...) en linéaire.

Source : les pilotes Auchan-Lesieur et Cora-Lascad-Nestlé





5.2.6 Étape ⑥ : mise en œuvre des actions correctives

L'efficacité de la mise en œuvre des actions correctives requiert plusieurs précautions :

- impliquer à la fois des intervenants du distributeur et de l'industriel,
- retenir un calendrier d'action concentré dans le temps, pour éviter que les éléments de l'analyse initiale deviennent contestables eu égard à des évolutions environnantes,
- communiquer en interne chez le distributeur et chez l'industriel pour accroître la sensibilisation de chacun des acteurs,
- donner une priorité élevée à la mise en place d'un outil partagé de mesure des améliorations sur le taux de service au consommateur.

5.2.7 Étape ⑦ : résultats

Lorsque la mise en œuvre des actions correctives est achevée, il faut vérifier leur efficacité et, partant, leur adéquation.

Les outils de mesure, notamment ceux utilisés dans l'étape 3, sont mis à contribution.

Les résultats mesurés sont à rapprocher des objectifs fixés dans l'étape ③ "fixation des objectifs".

L'atteinte des résultats est mesurée par les indicateurs définis lors de l'étape précédente.

5.2.8 Illustration du déroulé des 7 étapes : le pilote Cora -Lascad :

Le pilote Cora-Lascad⁶ a montré que le travail conjoint distributeur / industriel et le suivi de la démarche donnent des résultats :

① Alerte

Chiffre de Panel International : 12,4 % pour les déodorants et 13,3 % pour gel douche, (toutes marques / toutes enseignes)

② Évaluation

Conjointe par relevé linéaire sur périmètre magasin et références défini.

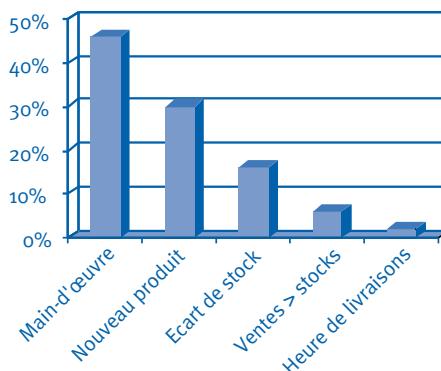
	Global	Gel douche	Déodorants
Taux de rupture	6,4 %	1,1 %	8,5 %

③ Fixation des objectifs

Travail prioritaire sur les déodorants.

④ Causes

Analyse conjointe :



⁶ Les modalités de cette deuxième phase du pilote Cora-Lascad sont décrites en annexe 7.2



⑤ Actions correctives

- Fréquence de réapprovisionnement
- Ressources humaines
- Communication

⑥ Mise en œuvre

- Fréquence de réapprovisionnement :
 - de deux fois par semaine à livraison quotidienne
- Ressources humaines :
 - prise de conscience collective
 - une personne supplémentaire
 - réorganisation de la réserve
- Collaboration de proximité
 - les stocks entrepôt du distributeur sont donnés aux forces de vente pour améliorer la communication avec les chefs de rayon et augmenter l'efficacité, comme le montre le tableau suivant :

CORA "X"

C. interne	E.A.N.	FAM désignation	sortie	stock	COUV jour	CAMION Liv 25/4	COUV prev	CAMION du 23/04
300111001	3058320011104	22 DOP DOUCHE CEDRE BL	0	0	0	182	0	91
300111101	3058320011111	22 DOP DOUCHE À L'EUCALY	0	0	0	182	0	91
300111201	3058320011128	22 DOP DOUCHE PÊCHE ET O	0	0	0	182	0	91
300179001	3058320017908	2 P'T DOP SPRAY ANTI-N	2	53	26,5	-	18,5	-
300320106	3058320032017	2 CADONETT DOP 300 ML	9	135	15	-	7	-
300320206	3058320032024	2 CADONETT DOP 300 ML	8	77	9,63	72	10,63	-

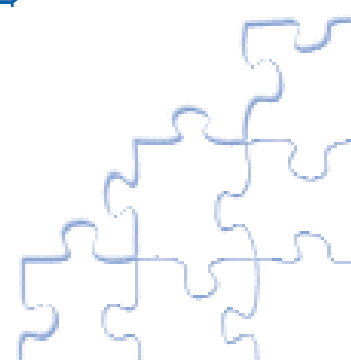
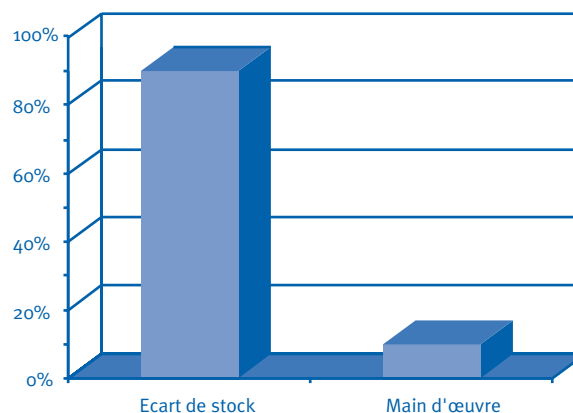
Stock au 23/04/02

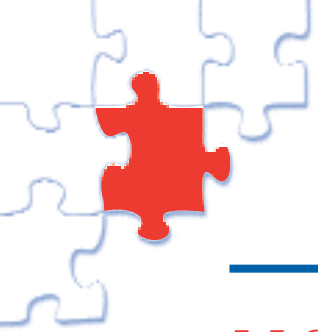
⑦ Résultats

	Global	Gel douche	Déodorants
Taux de rupture	2,6 %	0 %	3,7 %

Un système d'amélioration continue

- Le travail sur les déodorants :
 - Enjeux : 3,7 de rupture
 - Recherche des causes
- Programme d'actions correctives :
 - Un nouvel outil de réapprovisionnement : mise en œuvre prévue dans l'année
 - Lien entre les codes promo et les codes standards
 - Un groupe de travail pour développer un guide de bonnes pratiques.





5.3 COMMENT PROGRESSER ENSEMBLE ?

5.3.1 Les axes de progrès conjoints

Les axes de progrès conjoints se fondent sur des processus collaboratifs permettant un échange régulier d'informations entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement :

- Mesurer au point de vente :
 - définir des indicateurs communs et partagés,
 - analyser les résultats,
 - prendre des actions correctrices,
 - suivre l'impact de ces actions.
- Affiner les prévisions de vente :

Le groupe de travail rejoint, ici, les concepts développés pour l'optimisation des promotions (manuel ECR France / PWC, 1998), puis dans le planning des échéances communes et les prévisions concertées des promotions (manuel ECR France / BCG, 2000) et le CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), référentiel du processus collaboratif dans le domaine de la planification, des prévisions et des approvisionnements concertés.

5.3.2 L'intérêt de l'analyse conjointe industriel - distributeur

L'analyse conjointe permet de décloisonner le processus d'approvisionnement.

Il est ainsi souhaitable de développer la collaboration pour couvrir toute la chaîne, non seulement au sein des entreprises mais aussi entre industriels et distributeurs.

Les pilotes ont en effet montré qu'il est plus efficace de "s'asseoir autour d'une table" et de partager des informations et que la somme d'optimisations locales n'est pas l'optimisation globale.

5.3.3 Le nécessaire besoin d'objectivité

Un chantier de réduction des ruptures en linéaire est gagnant gagnant pour les industriels et distributeurs. Il doit se dérouler dans un esprit d'amélioration continue tout en respectant la confidentialité des informations, hors des tensions de négociation acheteur vendeur.

5.3.4 Cohérence des systèmes :

La cohérence entre les stratégies logistiques et les stratégies marketing, entre celles de l'offre et celles de la demande, est garante d'un taux de service élevé au consommateur.

5.3.5 L'automatisation et le partage de la mesure

La mesure de performance ne se justifie que si elle représente une base de travail pour les acteurs qui leur permette de prendre conscience de la marge d'amélioration possible, de conduire les actions correctrices puis d'analyser leur impact. Son objet n'est pas de désigner un responsable ni de générer des sanctions financières.

Industriels et distributeurs doivent donc travailler conjointement à mettre en place des indicateurs de rupture faciles à utiliser, fiables, qui permettent d'analyser rapidement les causes et d'anticiper les dysfonctionnements.

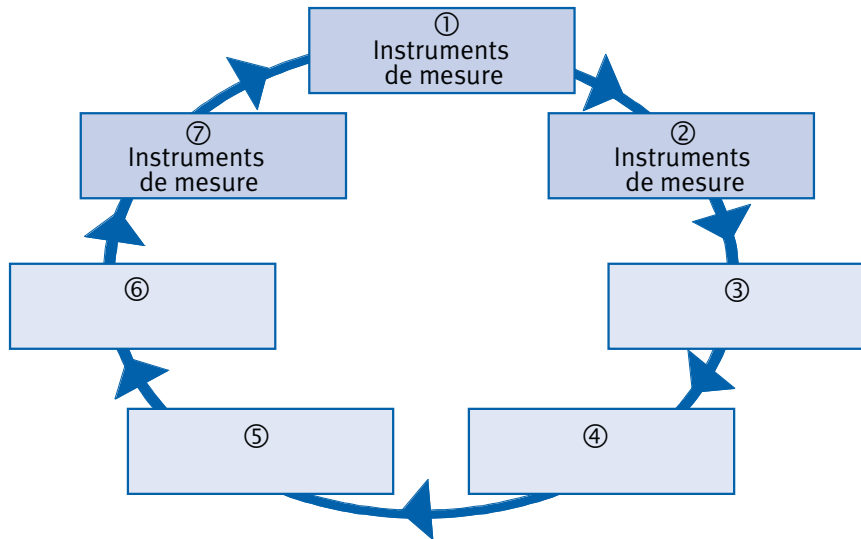
Les outils à développer doivent permettre l'automatisation de la mesure.

6. Déploiement 2002



6.1 L'INDUSTRIALISATION DE LA MESURE

6.1.1 Le positionnement des instruments de mesure dans la démarche d'amélioration continue

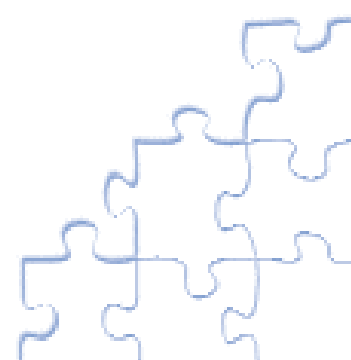
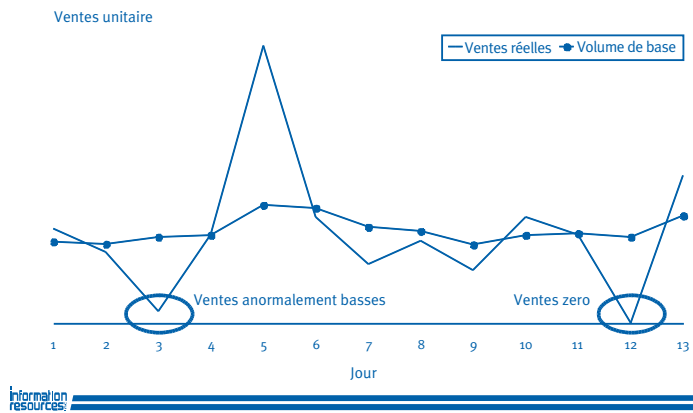


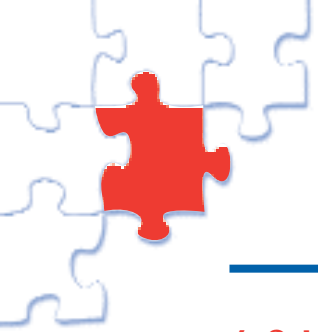
6.1.2 Les bases d'un instrument de mesure approprié :

Il est apparu indispensable de constituer, pour la problématique de la rupture en magasin, un cadre de références normatif qui puisse être constitutif d'une mesure récurrente, nécessaire pour évaluer les résultats des actions qui seront menées par les partenaires industriels et distributeurs. Cette étude ECR repose sur un processus de production original et spécifique indépendant des différents panels de magasins existants.

L'axe le plus prometteur est celui de l'exploitation des données de sorties de caisses sur base journalière et par magasin permettant de calculer des indicateurs de ruptures complètes (ventes à zéro) et de ruptures partielles (ventes anormalement basses).

IRI Secodip a été le premier à développer pour ECR France une méthodologie qui est actuellement en cours de validation par des entreprises pilotes (voir annexe 7.5)





6.2 LA GÉNÉRALISATION DE LA DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE : LES NOUVEAUX PILOTES

Plusieurs entreprises, membres d'ECR France (Auchan, Bel France, Coca Cola, Cogesal Miko, Cora, Danone, Ferrero, Henkel, L'Oréal/Lascad, Lesieur, Monoprix, Nestlé, Système U, Unilever Bestfoods, ...) développent ou vont développer de nouveaux pilotes. Cette deuxième phase de pilotes porte sur les catégories : soft-drinks, eaux minérales, confiseries de chocolats, fromages pour enfants, déodorants, huiles alimentaires, purées déshydratées, produits vaisselle main, sauces condimentaires, crèmes glacées, ...

Les résultats feront l'objet d'une communication par les pilotes fin 2002.

6.3 LA DIMENSION EUROPÉENNE

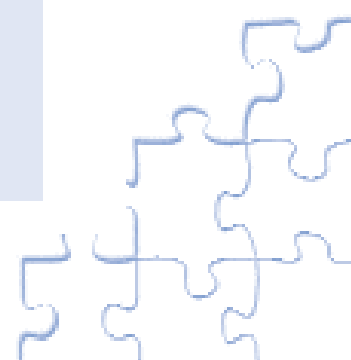
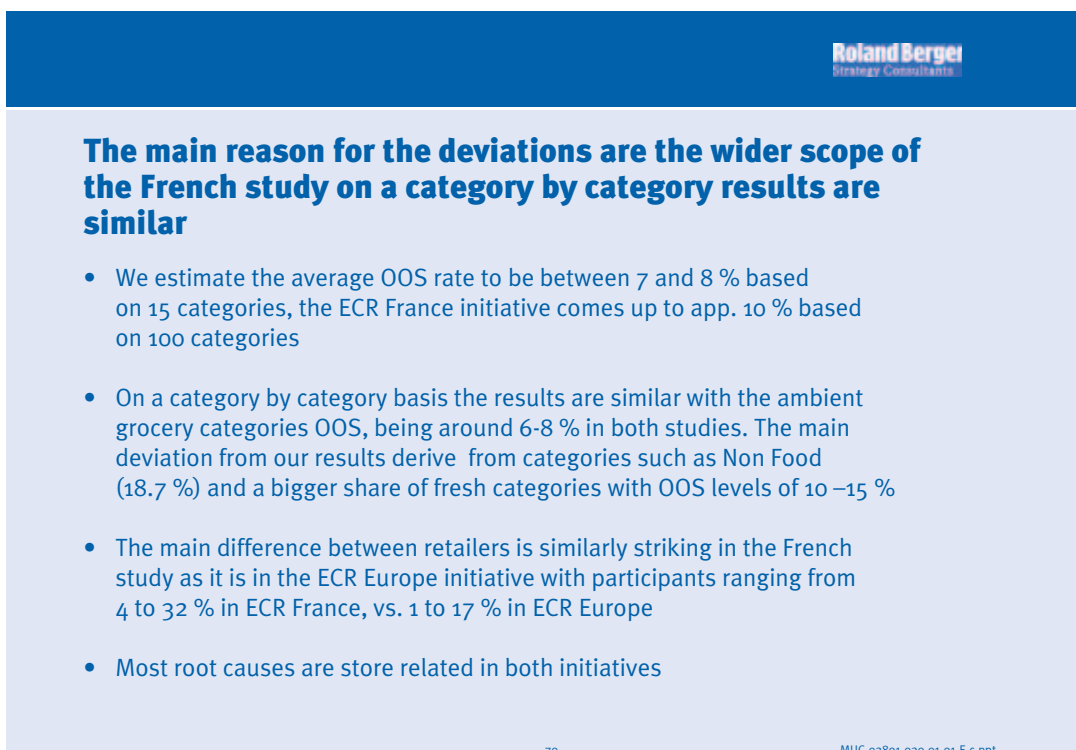
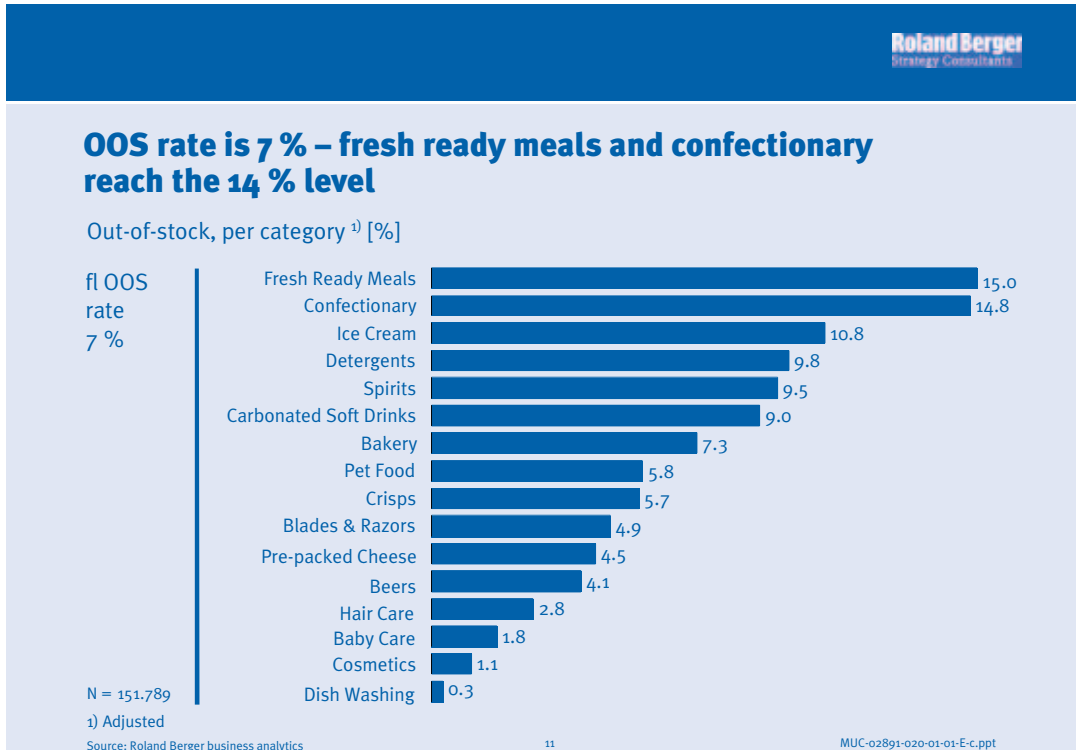
La démarche élaborée par les industriels et les distributeurs français est suivie et enrichie par d'autres acteurs européens avec le groupe de travail OSA (Optimal Shelf Availability) ouvert par ECR Europe. Les instruments de mesure existants ou développés à ECR France, sont utilisables dès à présent dans plusieurs pays européens.

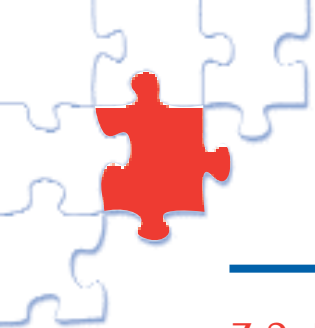
7. Annexes



7.1 TAUX DE RUPTURE EN EUROPE

Premiers résultats des pilotes du groupe de travail ECR Europe





7.2 DESCRIPTIF DES PILOTES 2000-2001

7.2.1 Le pilote ① CORA-LASCAD-NESTLE

L'étude a porté sur 5 hypermarchés, placés dans des situations d'approvisionnement comparables (approvisionnement 100 % entrepôt sur la gamme étudiée, même entrepôt source, délai et fréquence de livraison identiques vers les points de vente).

L'étude a été menée sur 2 périodes de deux semaines avec 5 relevés hebdomadaires (lundi, mercredi, vendredi, samedi matin et après-midi).

Deux catégories représentant 550 références ont été étudiées :

- épicerie (nutrition infantile) sur 400 références (réapprovisionnement magasin 5 fois par semaine)
- DPH (douches, déodorants) sur 150 références (réapprovisionnement magasin 2 fois par semaine)

Seuls les produits référencés au niveau national et gérés par les magasins ont été étudiés.

Elle a été complétée par une analyse détaillée de 15 références de gel douche et 38 références de déodorants dans un hypermarché portant sur deux vagues :

- 3 semaines en septembre 2000
- 3 semaines en avril 2001

7.2.2 Le pilote ② AUCHAN-LESIEUR

L'étude Panel International annonçait un taux de rupture de 7,9 % toutes enseignes confondues.

La force de vente Lesieur mesurait quant à elle des taux de l'ordre de 5 %. L'étude approfondie a porté sur 2 hypermarchés, placés dans des situations d'approvisionnement comparables (approvisionnement 100 % entrepôt sur la gamme étudiée, même entrepôt source, délai et fréquences de livraison identiques...).

Deux relevés par jour (9h00 et 19h00) ont été effectués durant 4 semaines sur la présence des produits et le taux de remplissage du linéaire (0 %, 10 %, 25 %, 50 %, 75 %, 100 %).

Une analyse quotidienne des causes de ruptures a été menée.



7.3 CATALOGUE DES CAUSES DE RUPTURES IDENTIFIÉES

Verbatim issu du groupe de travail

Critères enseigne	<ul style="list-style-type: none">- stratégie d'assortiment- saturation du personnel de réapprovisionnement- RH : sensibilisation à la qualité du réappro (formation, bonus, ...), externalisation des tâches de réappro- capacité du linéaire en jours de vente- régionalisation des capacités en linéaire- présence ou pas de réserve- saisonnalité dans la semaine des ventes quotidiennes- cohérence avec les démarches de category management
Critères fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">- GPA sur entrepôt- GPA sur point de vente- dispersion du nombre de jours de vente implantés en linéaire par référence- taux de rupture industriel
Communication entre chef de rayon et chef de secteur	<ul style="list-style-type: none">- communication au niveau national entre "compte-clé" et son interlocuteur
Critères spécifiques à une famille de produits	<ul style="list-style-type: none">- fréquence d'achat quotidienne- segmentation par fréquence de réappro et par cycle "commande livraison"- segmentation frais / sec / textile / bazar
Critères par référence	<ul style="list-style-type: none">- cohérence entre capacité du linéaire et largeur d'assortiment- segmentation standard / opérations spéciales / promotions- cas des promotions en rayon / en tête de gondole- cas de références en phase de lancement- test quantitatif préalable- fiches techniques préalables- processus de référencement- cas de référence en fin de vie- cas des "petites références" incluses dans un accord de gamme"- produits à durée de vie courte : avec un seul appro ou un nombre réduit d'appro
Critères de saisonnalité	<ul style="list-style-type: none">- pics annuels- pics hebdomadaires- réaction aux actions de publicité et de communication- réaction aux animations locales
Processus de commande	<ul style="list-style-type: none">- fréquence de réappro du point de vente- fréquence de réappro du linéaire- cycle de traitement entre déclenchement du réappro et mise en linéaire- cadenciers pour le réappro du point de vente- cadenciers pour le réappro du linéaire
Processus de prévisions et de réappro du point de vente	<ul style="list-style-type: none">- réappro en un pour un sur les sorties caisses- réappro avec tolérance "mini/maxi"- réappro sur quantité calculée automatiquement- utilisation d'un modèle de prévisions des ventes :<ul style="list-style-type: none">- fiabilité de la prévision- qui est responsable de cette prévision- cas des ventes normales- cas des ventes avec publicité, promotion- double réappro prévisionnel : un pour le matin et un pour la fin de journée- impact du 6 jours par semaine
Impact des chartes tarifaires et des CGV	



7.4 CARACTÉRISTIQUES DES OUTILS DE MESURE EXISTANTS PAR RAPPORT À LA PROBLÉMATIQUE RUPTURE

Méthode		Définition d'une rupture	Univers de magasins	Assortiment	Fréquence	Remarque
Relevé manuel	Panel international	Ne sont pris en compte que les magasins relevés au moins 5 fois dans l'année. L'assortiment constant pour 2000 est constitué par les produits se trouvant à l'intersection du 1 ^{er} et dernier relevé de l'année. Les ruptures sont ensuite mesurées sur les relevés intermédiaires par comparaison à l'échantillon constant (les produits saisonniers sont exclus de l'analyse). Le taux de rupture a été calculé de la façon suivante : Nombre de fois où un produit de l'assortiment commun d'un magasin relevé est absent / Nombre de fois où il devait être dans l'assortiment commun attendu d'un magasin	3415 supermarchés et 1115 hypermarchés	100 familles de produits. Rayon épicerie, liquide, DPH, frais LS + quelques produits en bazar courant	10 fois ou + par an (fonction taille du magasin)	Pas de relevé le samedi Pas d'indication de l'heure de relevé
Relevé manuel	Étude rupture AC Nielsen	Produit absent lors d'un des 3 passages de la semaine alors que le magasin devrait le détenir (validation de la gamme par les panels SCANTRACK et SCANPRIX)	Échantillon 530 hyper et super de + de 1 500 m ²	Tous produits sur demande	Tous les jours entre 16h et 19h	Études réalisées 5 fois par an
Traitement des sorties caisses	Iri Secodip	C'est un croisement entre Scanprix et Scantrack : un magasin est rupturiste s'il a des ventes nulles sur la semaine et non nulles la semaine précédente.	500 hyper et super	Tous produits Gencodés	9 fois par an	
Traitement des sorties caisses	AC Nielsen	Le rapport DN/DV permet de mesurer la qualité de diffusion d'un produit. Lorsqu'un magasin est en rupture, ses ventes deviennent nulles, la DN/DV hebdomadaire baisse. Si les ventes réelles sont inférieures par rapport à la moyenne de 3 écarts types ou 3 fois la variance moyenne, il entre dans le compteur de DN/DV manquantes.	Échantillon 450 points de vente (pouvant être élargi)	Tous produits gencodés	hebdomadaire	



7.5 DESCRIPTIF DE L'INSTRUMENT DE MESURE DÉDIÉ IRI-ECR

Indicateurs de Rupture Quotidienne

Au niveau : Jour daté x Magasin x Référence Conso :

- Indicateur de Rupture quotidienne COMPLETE (Ventes à ZERO),
- Indicateur de Rupture PARTIELLE (Ventes "ANORMALEMENT BASSES")

Ces indicateurs sont calculés, non pas au niveau des EANs élémentaires, mais, des références consommateurs qui regroupent EANs standards et promotionnels c'est-à-dire ayant les mêmes valeurs d'attributs et le même volume de base.

Afin de ne pas intégrer les références qui ne seraient probablement pas en rupture, eu égard à leur faibles rotations, les références retenues pour le calcul des Indicateurs de Ruptures sont celles ayant un niveau moyen de ventes (en unités), sur le jour nommé (L, Ma, Me, J, V, S) correspondant, SUPÉRIEUR à un certain SEUIL fixe quels que soient la catégorie et le magasin.

Le niveau moyen de ventes est calculé sur l'horizon de l'étude (10 observations par jour nommé, sauf si ventes à 0).

Le nombre de références retenues varie selon les jours nommés et selon les magasins.

Les références ventes "anormalement basses" sont celles ayant des ventes sur le jour daté analysé INFÉRIEURES à un certain SEUIL variable selon la référence, le jour nommé et le magasin.

Ce seuil intègre implicitement les effets induits des opérations promotionnelles des autres "références consommateurs" dans la catégorie.

Il est déterminé par magasin et par jour nommé en fonction des ventes moyennes absolues, et, correspond à une même proportion d'observations en dessous du seuil (yc Ventes à 0).

Taux de Rupture

au niveau : Jour daté x Magasin x Marque ou Catégorie Produit

TRQC % = TAUX de RUPTURE QUOTIDIENNE **COMPLÈTE** =

Nombre de Références Conso avec Ventes à **ZERO** sur le Jour analysé

Nombre de Références Conso vendues sur semaines précédentes pour Jour nommé de réf.

TRQP % = TAUX de RUPTURE QUOTIDIENNE **PARTIELLE** =

Nbre de Références Conso avec Ventes **ANORMALEMENT BASSES** sur Jour analysé

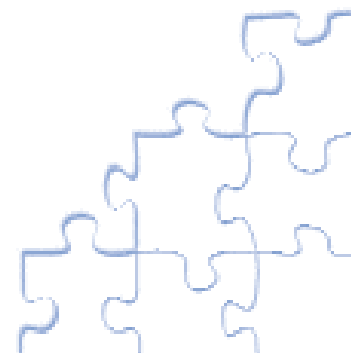
Nombre de Références Conso vendues sur semaines précédentes pour Jour nommé de réf.

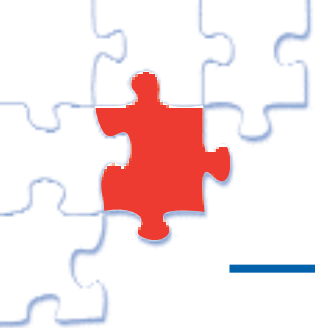
Afin de relativiser sur quel champ ont été calculés les 2 Taux de Rupture : TRQC et TRQP, ceux-ci sont complétés au niveau : Jour daté x Magasin x Catégorie Produit ou Marque par :

- Nombre Total de Références vendues, et, Nombre de Références retenues pour le calcul des TR,
- CA Total Toutes Références et CA des Références retenues.

Les 2 mesures TRQC et TRQP sont agrégées aux niveaux :

- Périodes : Jours Nommés (L, Ma, Me, J, V, S), Semaines (10), et, Récap étude.
- Géographies : Total Enseigne, et, Total 6 Enseignes.





Chaque Jour pèse du poids relatif de son Nombre de références (Pondération).
 Chaque Magasin pèse du poids relatif de son Nombre de références (Pondération).
 Chaque Catégorie pèse du poids relatif de son Nombre de références (Pondération).

Enjeux de la Rupture

2 mesures au niveau : Jour daté x Magasin x Catégorie Produit ou Marque :

- Enjeu TRQC = CA théorique des Références retenues avec Ventes à ZÉRO
- Enjeu TRQP = CA théorique – CA réel des Réf. retenues avec Vtes ANORMALEMENT BASSES

De plus, un enjeu relatif est calculé afin de comparer Marques / Catégories ou Magasins ayant des tailles différentes.

Cet enjeu relatif pour un magasin donné, pour une Marque ou une Catégorie, est égal au ratio de l'enjeu absolu par le CA total moyen observé sur la période d'analyse.

Périmètre de l'étude ECR en cours

Période couverte : 10 semaines soit 59 jours datés

8 catégories de produits

6 enseignes : ventes avec détail quotidien pour 1099 magasins (525 HM et 574 SM),

4 enseignes sont en census, 2 sont en échantillon.

Volet de l'étude ECR

Cette étude ECR comprend 4 volets :

- L'étude transversale 8 catégories accessible via l'ECR pour les industriels et pour les distributeurs,
- L'étude catégorielle pour les industriels,
- L'étude Enseigne pour l'enseigne,
- Les accords bilatéraux.

Exemple de résultats étude IRI - ECR : analyse récapitulative catégorie X

Hypers (525 mag) Récap 59j datés	TRQC	TRQP	Nbre refs retenues	Nbre refs totales	% Couv. Ref	% Couv CA	DN	PdM CA tot	PdM CA-ret	VMQ tot e	VMQ ret e	VMQ tot u	VMQ ret u	ENJ % RQC	ENJ % RQP
Catégorie X	6 %	7 %	10,7	21,3	50 %	83 %	100	100 %	100 %	133	111	89	76	4 %	5 %
Marque A	5 %	7 %	6,7	10,7	63 %	89 %	100	63 %	68 %	84	77	52	47	4 %	6 %
Marque B	12 %	5 %	2,3	6	39 %	52 %	89	13 %	8 %	19	16	11	10	6 %	3 %
Marque C	8 %	4 %	1,1	1,7	68 %	43 %	14	0 %	0 %	4	5	3	5	4 %	2 %
MDD	7 %	8 %	2,9	5	57 %	85 %	100	23 %	24 %	31	27	27	24	4 %	5 %

VMQ tot e et VMQ ret e convertis en euros

VMQ tot u et VMQ ret u en Unités

VMQ = Ventes moyennes quotidiennes

8 Bibliographie



- Optimisation des promotions, octobre 1998, ECR France / Pricewaterhousecoopers.
- Planning des échéances communes et prévisions concertées des promotions, ami 2000, ECR France / The Boston Consulting Group.
- Présentation ECR France pour la conférence ECR Europe de Glasgow (2001), www.ecr-france.org (langue : anglais)
- Plan, prévisions et approvisionnements concertés – Manuel de mise en œuvre du CPFR, septembre 2001, ECR France / Gencod EAN France.
- Groupe de travail européen “OSA : Optimal Shelf Availability”, ECR Europe, www.ecrnet.org

