

# LES CARTES MONDIALES DE MATURITE ECR 2005

Demande  
consommateur

Chaîne  
d'approvisionnement

Technologies  
de support

Intégrateurs

Un outil d'autoévaluation, un langage et des concepts communs

**Les Cartes Intégrales**

Mars 2005

# 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 et aux ressources des entreprises partenaires, à leur degré de maturité ECR, aux enjeux et au temps disponible, trois niveaux de cartes sont proposés par ECR France, ECR Europe et GCI (Global Commerce Initiative) :

- les cartes d'accès à l'ECR (publiées en mars 2005) ;
- les cartes de maturité intermédiaires (publiées en mars 2005) ;
- **les cartes de maturité intégrales, que vous avez en main (édition complétée par rapport à celle de 2002).**

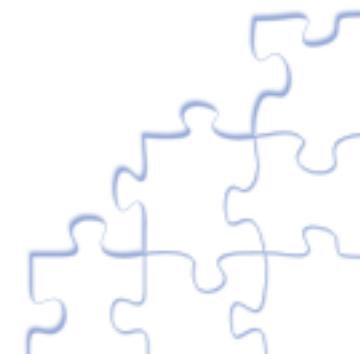
Ces cartes sont standardisées au niveau international pour développer un langage commun indépendamment des spécificités nationales.

Quelles cartes choisir ?

Votre situation	Cartes recommandées
Petites entreprises (industrielles) abordant l'ECR	Carte d'accès à l'ECR
Entreprises (industrielles) avec quelques chantiers ECR	Niveau intermédiaire
Entreprises industrielles pratiquant l'ECR	Version intégrale mondiale
Multinationales	Version intégrale mondiale
Distributeurs	Version intégrale ou les autres selon le partenaire
Fournisseur de service	Carte d'accès à l'ECR ou intermédiaire

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

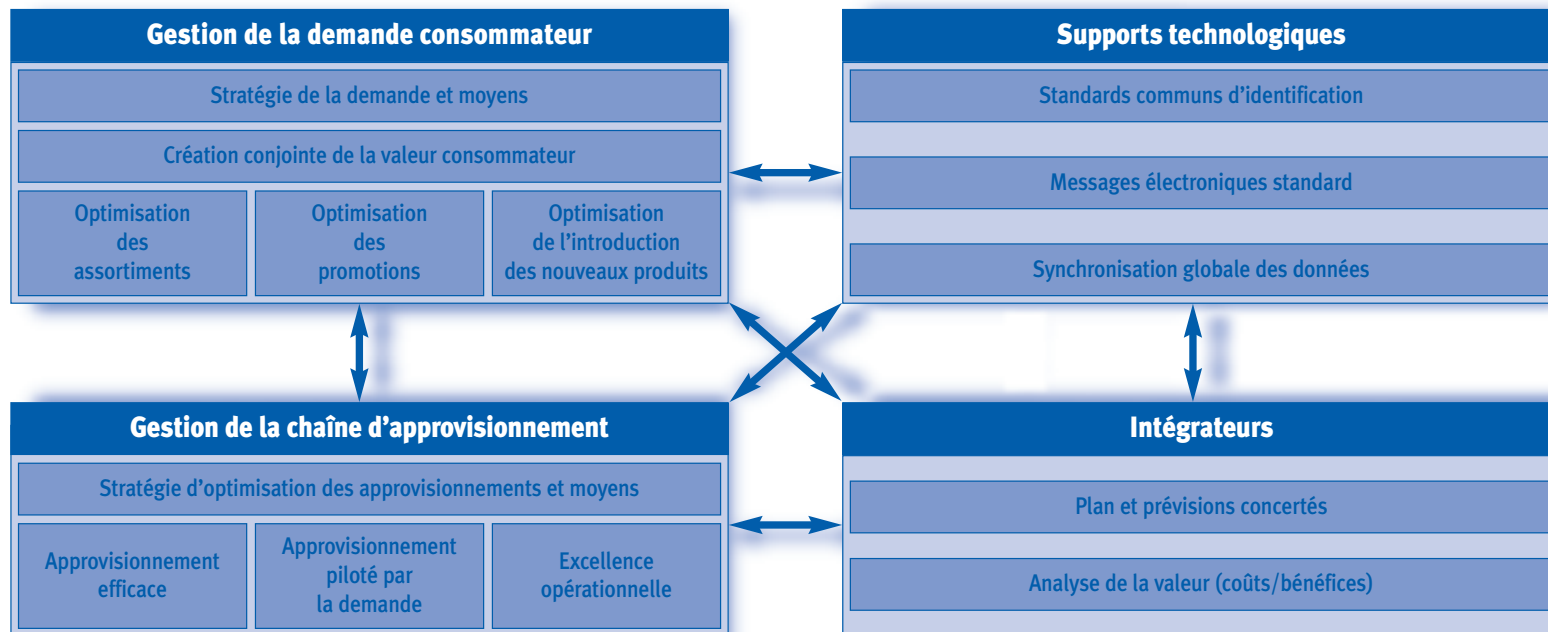
- d'adopter un langage commun et un cadre d'évaluation mondial
- d'être utilisée dans le cadre d'une évaluation interne ou conjointe
- de pouvoir être utilisée par les distributeurs, industriels, grossistes et fournisseurs amont
- de s'auto-évaluer sur les concepts de l'ECR validés par le GCI (Global 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

Quatorze 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 trois avaient été réunies en 1997 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 (flux d'informations, ...) ;
- **Les intégrateurs** qui regroupent les approches transversales.



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

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'isolément, 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 opérations ponctuelles ;
- ils s'appliquent sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, amont et aval.



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 dont les enseignements font l'objet des manuels de bonnes pratiques d'ECR France auxquels nous renvoyons le lecteur, qui souhaite plus d'informations :

### **Gestion de la demande**

- Optimisation des Promotions – Bonnes Pratiques et Indicateurs-Clés de Performance (1998)
- Optimisation de l'Introduction de Nouveaux Produits – Bonnes Pratiques et ICP (1999)
- Taux de service au consommateur – Manuel de meilleures pratiques pour la réduction des ruptures en linéaires – Tome 1 (2002)
- Valeur consommateur : la vision partagée des industriels et des distributeurs – création, gestion, mesure (2002)
- Taux de service au consommateur – la diminution des ruptures de la théorie à la pratique collaborative quotidienne – version intégrale (2004)

### **Gestion de la chaîne d'approvisionnement**

- Mise en Œuvre des Meilleures Pratiques Logistiques (1998)
- Mise en Œuvre des Meilleures Pratiques Logistiques / Implementing Logistics Best Practices – Executive Summary / Document de Synthèse (1999)
- Optimisation du Délai Commande – Livraison ; Enjeux et Solutions (1999)
- Simplification et Accélération des Contrôles à Réception (1999)
- Gestion Partagée Des Approvisionnements – Enjeux et conditions de mise en œuvre (2000)
- Cross-docking – Concepts, enjeux et conditions de mise en oeuvre – Résultats des pilotes (2000)
- Enquête optimisation des unités d'expédition et emballages secondaires et tertiaires – vers une optimisation du transport (2002)
- Optimisations logistiques multi-fournisseurs / multi-clients et intégration des prestataires logistiques – multipick, multidrop, GPA mutualisée (2002)
- Optimisation des unités d'expédition, des emballages secondaires et tertiaires, vers une optimisation du transport (2002)
- Using traceability in the supply chain to meet consumer safety expectations – ECR Europe Blue Book (2004)
- Sécurité consommateur : qualité, traçabilité, gestion de crise – vers une nouvelle approche industriels - distributeurs (2004)

### **Supports technologiques**

- Mise en Œuvre de l'EDI – Enquête Interne "Etat des Lieux" (1997-1998)
- La Commande EDI – Manuel des Meilleures Pratiques (1998)
- La Fiche Produit EDI – Manuel des Meilleures Pratiques (1998)
- The EDI Order – Manual of Best Practices (1999)
- L'Etiquette Logistique et l'Avis d'Expédition – Manuel des Meilleures Pratiques (1999)
- EDI et Gestion Partagée des Approvisionnements – Manuel des Meilleures Pratiques (1999)
- Mise en Œuvre de l'EDI – Enquête Interne 1999 – Avancement et Enjeux (1999)
- La Facture EDI – Manuel des Meilleures Pratiques (2001)
- Réception de Marchandises – Manuel de mise en œuvre du message EDI – "RECADV" (2001)
- Intégration des prestataires logistiques – Flux d'informations industriels-prestataires-distributeurs (2001)
- Mise en œuvre de l'EDI : état d'avancement, 3<sup>e</sup> vague – Etude 2001 (2002).
- L'avis de paiement EDI REMADV (2002)
- Commerce électronique B to B : outils et solutions pour les petites et les grandes entreprises (2003)

### **Intégrateurs**

- Planning des Echéances Communes et Prévisions Concertées des Promotions – Enjeux Logistiques et Economiques (2000)
- Plan, prévisions et approvisionnements concertés – Manuel de mise en oeuvre du CPFR" (2001)





# Comment utiliser les cartes de maturité intégrales ?

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

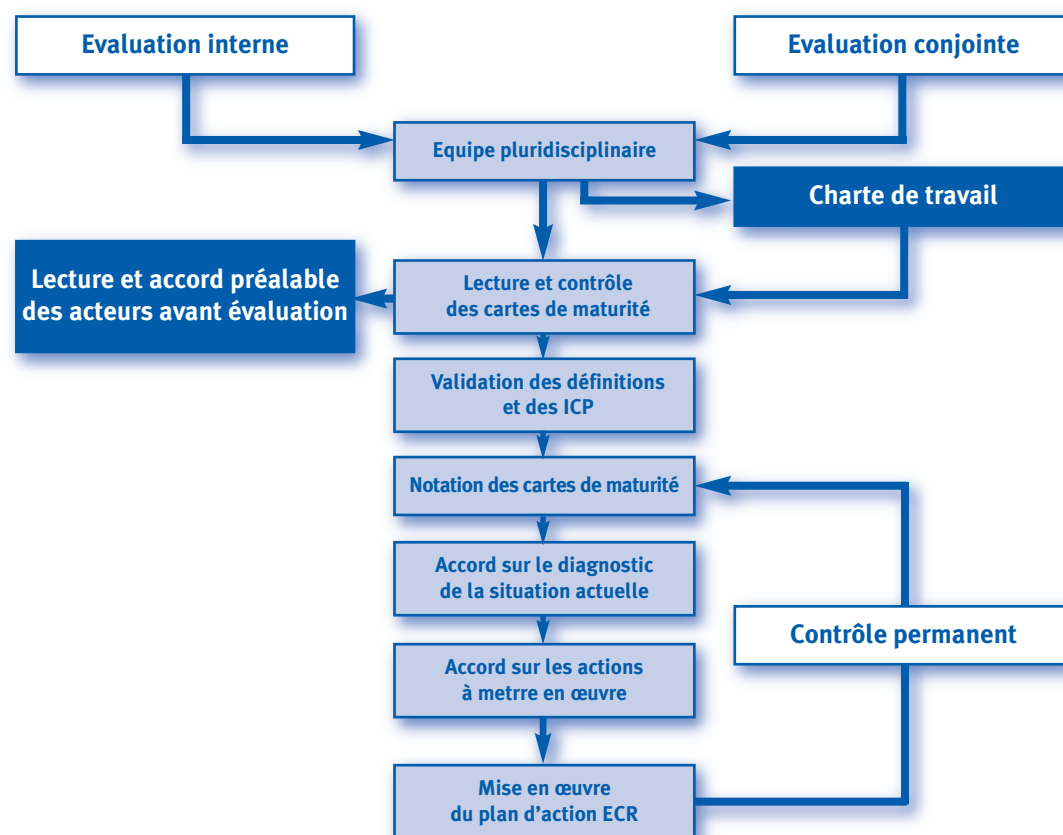
- clarifier le besoin interne d'agir ;
- hiérarchiser les domaines d'action internes ou externes (entre partenaires commerciaux) ;
- identifier, avec un partenaire commercial, les domaines d'action ou d'amélioration ;
- établir un langage commun permettant de définir une vision des "meilleures pratiques"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

Les cartes de maturité ECR intégrales justifient 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 :



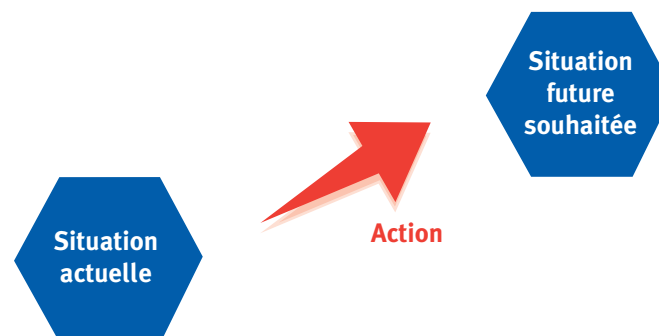
# Bénéfices liés à l'utilisation des cartes de maturité



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.



299 sociétés européennes, dont 26 % de distributeurs et 74 % d'industriels, ont, à la date de parution de ce document, complété ces cartes et utilisé les services de benchmark en ligne présentés en fin de manuel ; parmi elles, 50 sociétés britanniques, 33 sociétés françaises, 32 allemandes, 27 néerlandaises, 25 espagnols, 23 italiennes, 21 grecques, 16 suisses, 15 belges, ...

Au global, les résultats des entreprises françaises situent, à ce jour, notre pays en première ou seconde position (avec l'Allemagne) pour les concepts de gestion de la demande, de la chaîne d'approvisionnement ou de supports technologiques et en septième position pour les intégrateurs.



# Indicateurs clés de performance (ICP)

Numéro d'ICP	Nom de l'ICP	Unité de mesure	Objectif	Mesure	Définition	Durée de temps	Exemple	Où mesurer		
								Industriel	Distributeur	Conjoint
<b>ICP 01</b>	Progrès par rapport à l'objectif commercial de part de marché	%	C'est un indicateur de mesure de la gestion de la demande utilisé en interne ou avec un partenaire commercial. Cet ICP mesure les progrès par rapport à un objectif de part de segment ou de catégorie. Il ne se prête pas au benchmarking.	% du marché total par rapport à l'objectif	Pour chaque catégorie ou segment ciblé, la valeur des ventes de l'entreprise dans la catégorie divisée par le total des ventes de la catégorie/segment vs l'objectif sur un marché défini.	L'entreprise définit l'intervalle de temps	Si mon objectif (mes ventes / ventes totales) sur une catégorie déterminée (ex : petfood) est de 18 % et que les résultats de mon plan commercial n'atteignent que 17 %, l'ICP par rapport à l'objectif est de 94,4 % (17/18)	Part de marché de l'industriel vs objectif de part du marché total (données de mesure du marché)	Part de marché du distributeur vs objectif de part du marché total (données de mesure du marché)	Part de l'industriel dans la catégorie du distributeur et part de marché du distributeur (données de mesure du marché)
<b>ICP 02</b>	Taux de service / taux de remplissage unitaire	%	Mesurer combien de produits commandés ont été livrés complètement selon la mesure faite par le destinataire, exprimé en colis / unité de vente / volume. Les excédents de livraison et les commandes en retard ne seront pas inclus dans cette mesure	% de colis / unités de vente / volumes livrés par rapport aux commandés	Pour tous les colis, unités de vente / volume commandé, le % livré sur le commandé	Utilisation du système de données disponible dans l'entreprise. Rendre compte de la moyenne de ces données sur les 6 derniers mois.	Une mesure d'approvisionnement (ex : Si 50 colis du produit A et 75 colis du produit B ont été commandés mais que 50 colis du produit A et 60 colis du produit B ont été livrés, le taux de service sera de 88 % (110/125))	De l'industriel vers le centre de distribution du distributeur (ou vers le point de vente si livraison directe magasin)	Du centre de distribution du distributeur vers le magasin	Du centre de distribution du distributeur vers le point de vente, après prise en compte si nécessaire de la livraison de l'industriel (ou de l'industriel vers le point de vente si livraison directe magasin)
<b>ICP 03</b>	Livraison à temps	%	Mesurer les performances du processus de commande et de distribution	% de commandes livrées à temps	Nombre de commandes livrées à temps divisé par le nombre total de commandes. La notion de « à temps » correspond à la fenêtre de livraison convenue avec le destinataire	Utilisation du système de données disponible dans l'entreprise. Rendre compte de la moyenne de ces données sur les 6 derniers mois.	1700 commandes passées. 1560 livrées à temps. ICP = 91,8 %	De l'industriel vers le centre de distribution du client (Pour les livraisons directes magasin, de l'industriel au point de vente)	Du centre de distribution du distributeur au point de vente	Du centre de distribution du distributeur au point de vente (ou de l'industriel au point de vente si livraison directe magasin)
<b>ICP 04</b>	Couverture de stock des matières premières	Jours	Participe à la mesure des stocks dans la chaîne d'approvisionnement	Jours	La définition demande d'exprimer la couverture de stock en jours. La valeur du stock de matières premières divisée par la valeur moyenne (calculée sur la base d'un historique de 6 mois) d'utilisation de ces matières. L'évaluation des stocks et des utilisations doit être réalisée sur des bases cohérentes	Utilisation du système de données disponible dans l'entreprise. Rendre compte de la moyenne de ces données sur les 6 derniers mois.	Stock = 1 000 000 € Montant des achats quotidiens moyens = 75 000 € Stock = 13,3 jours (1 000 000 / 75 000)	Stock de matières premières et d'emballage de l'industriel	Non applicable	Non applicable

# Indicateurs clés de performance (ICP) (suite)



Numéro d'ICP	Nom de l'ICP	Unité de mesure	Objectif	Mesure	Définition	Durée de temps	Exemple	Où mesurer		
								Industriel	Distributeur	Conjoint
ICP 05	Couverture de stocks de produits finis de l'industriel / fournisseur	Jours	Participe à la mesure des stocks dans la chaîne d'approvisionnement	Jours	La définition demande d'exprimer la couverture de stock en jours. La valeur du stock de produits finis divisée par la valeur moyenne (calculée sur la base d'un historique de 6 mois) d'utilisation de ces matières. L'évaluation des stocks et des ventes doit être réalisée sur des bases cohérentes	Utilisation du système de données disponible dans l'entreprise. Rendre compte de la moyenne de ces données sur les 6 derniers mois.	Stock = 1 000 000 € Montant des achats quotidiens moyens = 75 000 € Stock = 13,3 jours (1 000 000 / 75 000)	Stock de produits finis de l'industriel / fournisseur	Non applicable	Stock de produits finis de l'industriel / fournisseur
ICP 06	Couverture de stock du centre de distribution du distributeur	Jours	Participe à la mesure des stocks dans la chaîne d'approvisionnement	Jours	La définition demande d'exprimer la couverture de stock en jours. La valeur du stock de produits finis divisée par la valeur moyenne (calculée sur la base d'un historique de 6 mois) de vente quotidienne de ce produit. L'évaluation des stocks et des ventes doit être réalisée sur des bases cohérentes	Utilisation du système de données disponible dans l'entreprise. Rendre compte de la moyenne de ces données sur les 6 derniers mois.	Stock = 1 000 000 € Montant des achats quotidiens moyens = 75 000 € Stock = 13,3 jours (1 000 000 / 75 000)	Nombre moyen de jours de stock des produits de l'industriel dans le(s) centre(s) de distribution du distributeur	Nombre moyen de jours de stock dans le(s) centre(s) de distribution du distributeur	Nombre moyen de jours de stock des produits de l'industriel dans le(s) centre(s) de distribution du distributeur
ICP 07	Couverture de stock points de vente	Jours	Participe à la mesure des stocks dans la chaîne d'approvisionnement	Jours	La définition demande d'exprimer la couverture de stock en jours. La valeur du stock détenu dans le centre de distribution du distributeur divisée par la valeur moyenne (calculée sur la base d'un historique de 6 mois) de livraison quotidienne de ce produit dans les points de vente. L'évaluation des stocks et des ventes doit être réalisée sur des bases cohérentes	Utilisation du système de données disponible dans l'entreprise. Rendre compte de la moyenne de ces données sur les 6 derniers mois	Stock = 1 000 000 € Montant des achats quotidiens moyens = 75 000 € Stock = 13,3 jours (1 000 000 / 75 000)	Estimation de l'industriel / fournisseur du niveau moyen de stock de ses produits détenu dans les centres de distribution du distributeur	Jours de stock moyen dans le(s) centre(s) de distribution du distributeur	Jours de stock moyen des produits de l'industriel dans le(s) centre(s) de distribution du distributeur
ICP 08	Ruptures en linéaire / au point de vente	%	Mesure la disponibilité du produit en linéaire pour le consommateur en situation d'achat. Cet ICP sera mesuré au point de vente uniquement, comme une mesure de taux de rupture.	% de produit en rupture	Nombre moyen de produits non disponibles sur le nombre total de produits	La moyenne couvre environ les six derniers mois. Elle peut être également mesurée quotidiennement, comme l'instrument de mesure ECR France le permet	La rupture doit être mesurée aussi fréquemment que possible (ex : audits de préférence en période de pointe, données de mesure du marché, analyse statistique). L'objectif doit être d'établir une approche quotidienne et systématique de la mesure. Toutefois, il est important de mesurer la rupture avec tous les moyens existants (à la journée, à la semaine, au mois). 6 produits manquants sur 100 attendus = 6 %	Au linéaire ou au point de vente. Cet ICP pourra être communiqué par l'industriel / fournisseur sur la base de ses connaissances des présences de ses produits en magasin	Au linéaire ou au point de vente comme mesuré par le distributeur	Au linéaire ou au point de vente comme mesuré par le distributeur ou le traitement des données de caisses échangées entre l'industriel et le distributeur (cf. ECR France-IRI)



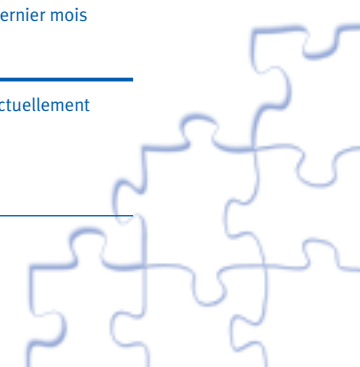
# Indicateurs clés de performance (ICP) (suite)

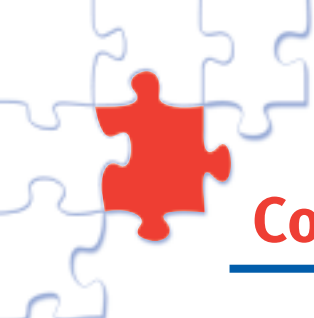
Numéro d'ICP	Nom de l'ICP	Unité de mesure	Objectif	Mesure	Définition	Durée de temps	Exemple	Où mesurer		
								Industriel	Distributeur	Conjoint
ICP 09	Délai de réapprovisionnement	Heures	Mesure de la réactivité de la chaîne d'approvisionnement. Le périmètre de cette mesure va de la création de la commande à la livraison. Cet ICP devra être une moyenne du marché ou une mesure du délai de réapprovisionnement « normal »	Heures	Le nombre d'heures nécessaires entre la création de la commande et la réception de la commande	La moyenne couvre environ les six derniers mois	Les commandes sont envoyées le midi. Constituées et expédiées à 17h00 le lendemain plus 5 heures de transport. Cycle de 34 heures	Du centre de distribution de l'industriel au client	Du centre de distribution du distributeur jusqu'au point de vente	Du centre de distribution de l'industriel au point de vente/point de livraison
ICP 10	Coûts de distribution (% de la valeur des ventes)	%	Mesure des coûts de la chaîne d'approvisionnement. Le périmètre de cet ICP couvre les coûts de la chaîne d'approvisionnement avec les coûts du processus de commande (industriel ou fournisseur seulement), du stockage et du transport	% de la valeur des ventes	Le coût total de distribution des produits (produits finis, stockage, hommes et équipement, transport du centre de distribution au quai de réception, déchargement) divisé par la valeur des ventes totales de ces produits	La moyenne couvre environ les six derniers mois	Coûts de distribution = 75 000 € Ventes = 1 000 000 € Coûts de distribution = 7,5 % des ventes	De l'industriel / fournisseur au centre de distribution du client. (de l'industriel au point de vente pour la livraison directe magasin)	Du centre de distribution du distributeur au point de vente	De l'industriel / fournisseur jusqu'au magasin
ICP 11	Coûts de distribution (unité monétaire de la devise locale par colis)		Mesure des coûts de la chaîne d'approvisionnement. Le périmètre de cet ICP couvre les coûts de la chaîne d'approvisionnement avec les coûts du processus de commande (industriel / fournisseur seulement), du stockage et du transport. Cet ICP peut uniquement être utilisé pour le benchmarking interne quand des unités monétaires sont régulièrement utilisées. Il ne peut être utilisé pour le benchmarking externe quand plusieurs unités monétaires sont utilisées. Unité monétaire de la devise locale par colis	En coût total de distribution de produits	Le coût total de distribution de produits (produits finis, stockage, hommes et équipement transport du centre de distribution au quai de réception, déchargement) divisé par le nombre de colis.	La moyenne couvre environ les six derniers mois	Coûts de distribution = 75 000 € Ventes = 1 000 000 € Coûts de distribution = 7,5 % des ventes	De l'industriel / fournisseur au centre de distribution du client. (de l'industriel au point de vente pour la livraison directe magasin)	Du centre de distribution du distributeur au point de vente	De l'industriel / fournisseur jusqu'au magasin
ICP 12	Exactitude des données de base de la facturation	%	Mesure de l'alignement des données de base entre les partenaires commerciaux. % de factures avec des données de base / neutres exactes	% de factures exactes	Le nombre de factures exactes divisé par le nombre total de facture	La moyenne couvre environ les six derniers mois	Nombre de factures = 20 Nombre sans erreur dans les données de base = 16 ICP = 16/20 = 80 %	De l'industriel au client	Du fournisseur au distributeur	Du fournisseur au client
ICP 13	Exactitude de la facturation	%	Mesure de l'alignement de toutes les données contenues dans la facturation entre partenaires	% de factures exactes	Le nombre de factures entièrement exactes divisé par le nombre total de facture	La moyenne couvre environ les six derniers mois	Nombre de factures = 20 Nombre de factures avec erreurs = 10 ICP = 10/20 = 50 %	De l'industriel au client	Du fournisseur au distributeur	Du fournisseur au client
ICP 14	Taux de commande parfait	%	C'est un ICP optionnel qui mesure la combinaison de commandes non retouchées, complètes, dans les temps, facturées correctement et sans erreur	%	Le nombre de commandes sans erreur, approvisionnées correctement pour chaque ligne, à temps et facturées correctement divisé par le nombre total de commandes	La moyenne couvre environ les six derniers mois	Nombre de factures = 100 Nombre remplis parfaitement = 62 ICP = 62 %	De l'industriel / fournisseur au client	Du fournisseur au distributeur	De l'industriel / fournisseur au client

# Mesures de mise en œuvre (MM)

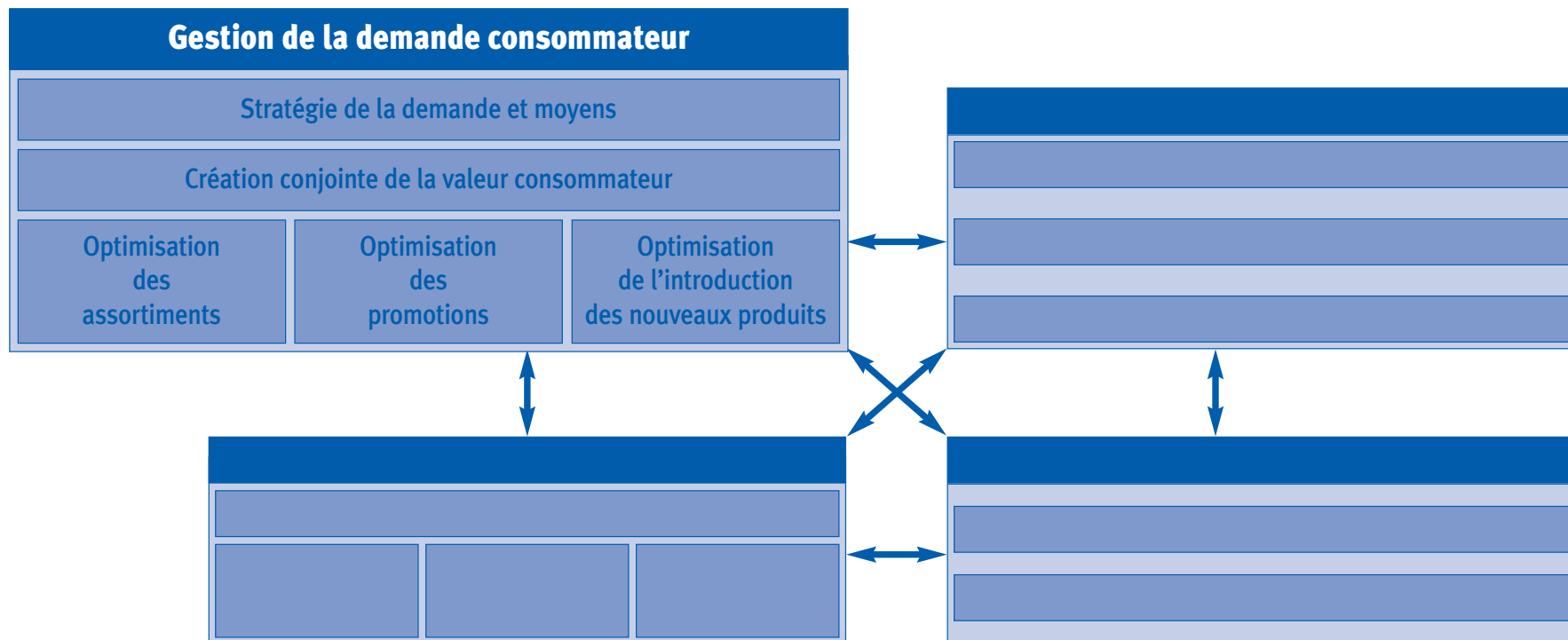


Numéro de MM	Nom de MM	Unité de mesure	Objectif	Mesure	Définition	Durée de temps
MM 01	% d'unités de vente consommateur auxquelles ont été allouées un GTIN	%	Mesurer le niveau de mise en œuvre du GTIN au niveau unité consommateur	% d'unités consommateur	Quel % d'unités consommateur vendues / reçues sont marqués par GTIN ?	Actuellement
MM 02	% de caisses (de sortie de magasin) pouvant scanner un code à barre à 13 positions	%	Mesurer le nombre de caisses qui peuvent scanner les codes à barre à 13 positions	% de caisses	% de caisses qui peuvent scanner les codes à barres à 13 positions	Actuellement
MM 03	% de caisses (de sortie de magasin) qui peuvent scanner les RSS (Reduced Space Symbology)	%	Mesurer le nombre de caisses qui peuvent scanner les RSS	% de caisses qui peuvent scanner les RSS		Actuellement
MM 04	% de colis / cartons / lots marqués d'un GTIN	%	Mesurer le nombre de colis / cartons / lots marqués par un GTIN pour permettre d'identifier les articles dans la chaîne d'approvisionnement	% de colis / cartons / lots	Quel % de colis / cartons / lots vendus / reçus sont marqués par un GTIN ?	Actuellement
MM 05	% de palettes / unités d'expédition étiquetées avec un SSCC	%	Mesurer le nombre de palettes / unités d'expédition étiquetées avec un SSCC pour permettre de les identifier de manière unique dans la chaîne d'approvisionnement	% de palettes / unités d'expédition	Quel % de palettes / unités d'expédition étiquetés avec un SSCC ?	Actuellement
MM 06	% d'exceptions aux recommandations d'allocation du GTIN	%	Mesurer le nombre d'articles non conformes aux recommandations d'allocation du GTIN	% d'articles non conformes	Quel % d'article vendu ou reçu est non conforme aux recommandations d'allocation du GTIN ?	Durant le dernier mois
MM 07	% de lieux d'expédition ou de réception auxquels un GLN a été alloué	%	Mesurer le nombre de GLN alloués aux lieux d'expédition ou de réception	% de lieux d'expédition / réception	Quel est le % de lieux d'expédition / réception auxquels un GLN a été alloué	Actuellement
MM 08	% de commandes transitant par EDI ou XML	%	Mesurer le nombre de commandes envoyées ou reçues utilisant les messages électroniques standard	% de commandes	Quel est le % de vos commandes transférées par EDI ou XML ?	Durant le dernier mois
MM 09	% de factures transitant par EDI ou XML	%	Mesurer le nombre de commandes envoyées ou reçues utilisant les messages électroniques standard	% de factures	Quel est le % de vos factures transférées par EDI ou XML ?	
MM 10	% des ventes avec des données de bases synchronisées entre les partenaires commerciaux via des catalogues électroniques conformes aux standards	%	Mesurer le nombre de données de base synchronisées via des catalogues électroniques conformes aux standards	% de valeur des ventes	Quel % des ventes (mesurées en chiffre d'affaires) ont des données de base neutres qui sont synchronisées conformément aux standards ?	Durant le dernier mois
MM 11	% de GTIN qui sont catalogués correctement avec les standards de classification globale des produits	%	Mesurer le degré d'adoption des standards de la classification globale des produits	% de GTIN	Le % des produits de l'entreprise (enregistré comme des GTIN) qui ont été classifiés ou catalogués en utilisant les standards de classification globale des produits	Actuellement





# Concepts de la gestion de la demande consommateur





# 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
<b>Vision stratégique : gestion de la valeur consommateur</b>	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.	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. Les stratégies de gestion de la demande et de management de la chaîne d'approvisionnement commencent à être intégrées.	Un ensemble de fonctionnements commerciaux permet à l'organisation d'aller au-delà des besoins habituels des consommateurs et d'engendrer des gains plus importants pour les partenaires. Les stratégies de gestion de la demande et de management de la chaîne d'approvisionnement sont complètement intégrées.
<b>Vision stratégique : gestion par catégorie (category management)</b>	La stratégie respecte les principes du category management, selon lesquels les décisions doivent se fonder sur une "vision consommateur" des catégories.	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.
<b>Hommes et organisation</b>	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.	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.
<b>Gestion de l'information</b>	Utilisation des technologies de l'information pour collecter et 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 acheteur.	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'information 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 : Création conjointe de la valeur client (consommateur acheteur)

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
<b>Gestion collaborative de l'information</b>	Collecter, partager et accroître les connaissances pour construire des relations avec les consommateurs acheteurs et pour améliorer la proposition de produit et de service.	Les données de marché, les informations consommateurs et acheteurs en magasin ne sont pas disponibles ou utilisées. Il n'existe aucun projet pour collecter ces données.	Les besoins en terme de données de marché, d'informations consommateurs et acheteurs ont été définis, les sources ont été identifiées et les actions pour combler le retard acceptées.	Les données de marché, les informations consommateurs et acheteurs sont collectées et stockées pour des pilotes d'analyses des besoins et d'évaluation de la valeur potentielle pour les deux partenaires commerciaux et pour les consommateurs acheteurs.	Les données du marché, les informations consommateurs et acheteurs sont systématiquement collectées, stockées, partagées et analysées pour évaluer les comportements d'achat et les changements dans les préférences des consommateurs et des acheteurs. La direction commence à utiliser ces résultats pour prendre des décisions.	Les résultats d'analyse des données du marché, des informations consommateurs et acheteurs sont systématiquement utilisés par la direction pour établir les stratégies commerciales et pour communiquer de manière interactive avec les consommateurs acheteurs ciblés.
<b>Ciblage du client (consommateur acheteur)</b>	Identifier conjointement des segments de clients (chalands) en partageant des informations et des stratégies et dans l'intention de développer des solutions différenciées dans le cadre de plans commerciaux communs.	Aucune segmentation n'est faite. Les données des consommateurs et des acheteurs ne sont pas disponibles ou pas utilisées. Il n'existe aucun projet pour collecter ou acheter ces données.	Chacun des partenaires a identifié et rassemblé les données du marché et les informations consommateurs et acheteurs à partir de ses propres systèmes d'information.	Chacun des partenaires analyse ses propres données pour identifier et prioriser les segments de consommateurs et d'acheteurs.	Le distributeur et l'industriel partagent et alignent les données du marché, des consommateurs et des clients (chalands) pour identifier et sélectionner des segments de consommateurs acheteurs communs.	Des segments communs (consommateurs acheteurs) sont clairement définis, convenus et utilisés pour prendre des décisions. Des processus sont en place pour améliorer continuellement la connaissance des typologies de consommateurs acheteurs. Une organisation et des systèmes sont mis en place pour gérer ce travail.
<b>Solutions différenciées</b>	Les partenaires commerciaux collaborent pour élaborer des solutions uniques pour répondre aux besoins des consommateurs acheteurs ciblés en créant un lien entre le consommateur acheteur, le point de vente et la marque.	Rien n'est mis en place, le merchandising traditionnel article/prix est toujours d'actualité. Il n'existe pas de différenciation entre les consommateurs acheteurs.	Le besoin de différenciation au-delà du merchandising traditionnel article/prix est reconnu. Une analyse a débuté pour identifier les consommateurs acheteurs ciblés, les segments de clientèle entre les partenaires commerciaux.	Le travail en pilote a commencé. Des solutions uniques ont été identifiées pour les consommateurs acheteurs ciblés. Des plans commerciaux communs sont mis en œuvre pour proposer une création de valeur originale pour des segments de clientèle définis. Le périmètre est en général limité à quelques catégories.	Le périmètre de travail a évolué pour couvrir autant de catégories que nécessaires pour influencer le comportement des segments de clientèle ciblés sur le marché. Le consommateur acheteur reconnaît le caractère original proposé par la solution du distributeur.	Industriels et distributeurs travaillent ensemble pour définir des plans commerciaux qui interagissent de façon originale (réponse aux besoins, occasions d'achat) avec un ensemble de segments de clientèle. Les résultats mesurés sont une plus grande fidélité des acheteurs consommateurs.

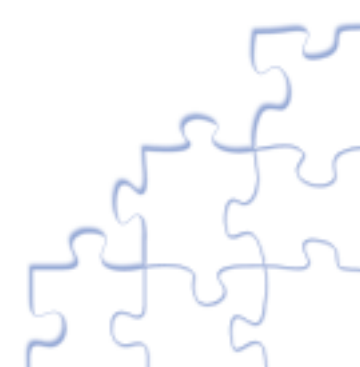


# Gestion de la demande

## Concept D3 : 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
<b>Planification des assortiments</b>	Le processus d'optimisation de l'assortiment de produits pour répondre aux besoins des consommateurs cibles.	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.
<b>Mise en œuvre des assortiments</b>	Le processus de traduction du plan d'assortiment en une mise en œuvre opérationnelle et efficace.	Aucun processus cohérent n'existe. Les indicateurs de mesure ne sont pas 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.
<b>Evaluation des assortiments</b>	Le degré d'évaluation conjointe des assortiments par rapport à un ensemble d'objectifs communs.	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 de marché 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 D4 : Optimisation des promotions

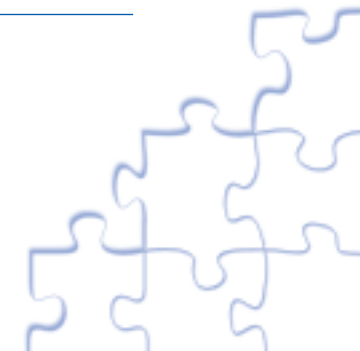
Critère de maturité	Définition	Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
		Pas de projet	Projets convenus mais sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
<b>Stratégie et planification des promotions</b>	Développement de stratégies et programmes de promotions conjoints entre partenaires (génération de la demande) en cohérence avec les objectifs de catégorie(s) et d'entreprise(s).	Aucun programme structuré, les promotions sont basées sur des arrangements ponctuels, pas de travail en commun.	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.	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.	Des réunions conjointes de planification promotionnelle sont régulièrement tenues pour établir des plans promotionnels conformes aux objectifs de catégorie(s).	Des considérations inter catégories sont prises en compte dans les programmes promotionnels. Les plans sont développés à l'horizon de 9 à 12 mois.
<b>Mise en œuvre des promotions</b>	Le processus de traduction du plan promotionnel en mise en œuvre opérationnelle et efficace.	Aucun processus réel n'existe. Les changements sont fréquents et les délais d'exécution ou d'approvisionnement sont peu pris en considération.	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.	Des efforts pour mettre en œuvre un processus efficace d'exécution des promotions sont entrepris et des pilotes sont testés.	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.	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.
<b>Evaluation des promotions</b>	Le degré d'évaluation conjointe des promotions par rapport aux objectifs communs.	Aucun travail d'évaluation des résultats ou des coûts des promotions.	Le besoin de mesurer les promotions et leurs coûts est exprimé. Quelques analyses simples sont régulièrement faites.	Les promotions sont évaluées sur la base traditionnelle des coûts et des volumes. Quelques revues de marché 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.

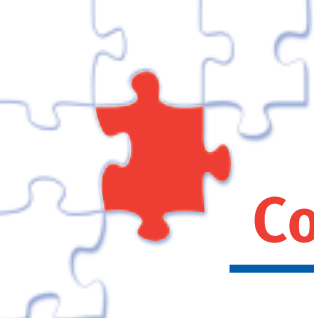


# Gestion de la demande

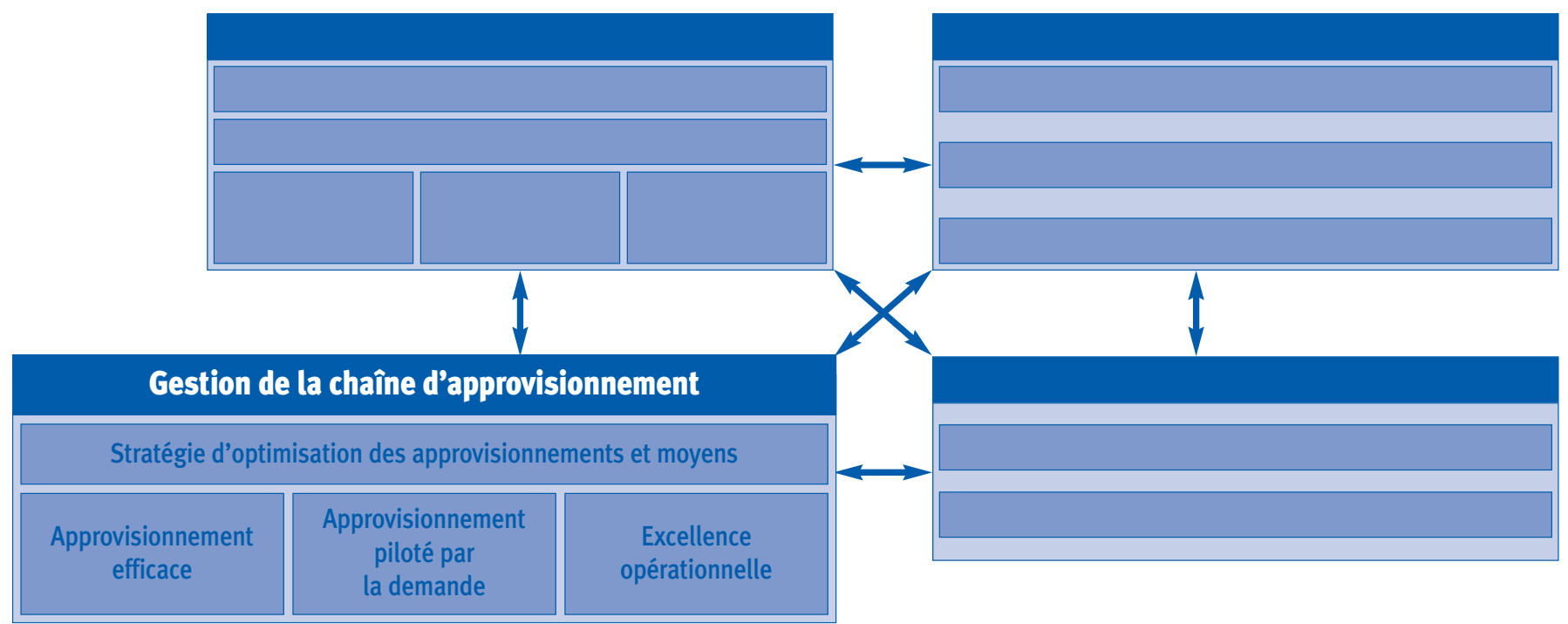
## Concept D5 : Optimisation de l'introduction de nouveaux produits

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
<b>Planification de l'introduction de nouveaux produits</b>	Le degré de contribution d'un programme réussi d'introduction de nouveaux produits à l'atteinte des objectifs stratégiques d'entreprise(s) et de catégorie(s).	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.
<b>Mise en œuvre de l'introduction de nouveaux produits</b>	Le processus global de lancement des nouveaux produits couvre les aspects de la demande et de l'approvisionnement.	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. Les objectifs d'écoulement des stocks des anciens produits et de mise en place des supports de lancement sont respectés dans la plupart des cas.	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.
<b>Evaluation de l'introduction de nouveaux produits</b>	Le degré d'évaluation conjointe de l'introduction des nouveaux produits par rapport aux objectifs communs.	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 de marché 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.





# Concepts de la gestion de la chaîne d'approvisionnement

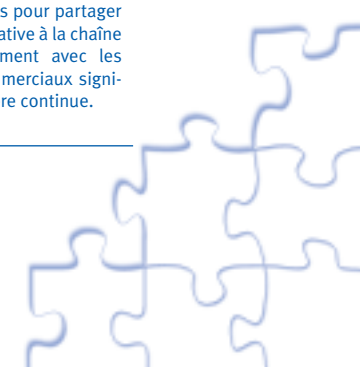




# Gestion de la chaîne d'approvisionnement

## Concept S1 : Stratégie d'optimisation des approvisionnements 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
<b>Vision stratégique</b>	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 globale d'approvisionnement / coûts et niveaux de stocks, tout en prenant en compte les stratégies de la demande.	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 des partenaires commerciaux, le taux de service est amélioré au maximum et le coût diminué au minimum.
<b>Hommes et organisation</b>	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.	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.
<b>Gestion de l'information</b>	Le degré de changement des systèmes d'information visant à fournir des informations structurées pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement.	Gestion traditionnelle de l'information ne donnant aucun support à une coopération fonctionnelle transversale.	Projets de mise en œuvre d'échanges d'informations avec les partenaires commerciaux 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 : Approvisionnement efficace (1)

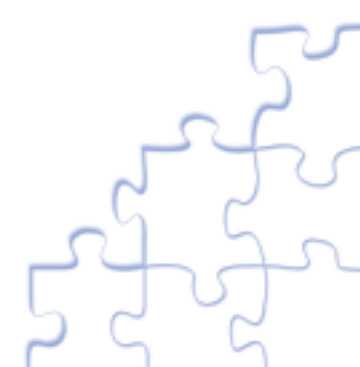
Critère de maturité	Définition	Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
		Pas de projet	Projets convenus mais sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
<b>Commande des points de vente automatisée</b>	Le scanning et la tenue de stocks en temps réel au point de vente se substituent au comptage manuel pour le réapprovisionnement du magasin. Des ajustements sont anticipés et intégrés au calcul des commandes.	Système entièrement manuel pour le suivi des stocks et les commandes de réapprovisionnement.	Des projets d'utilisation systématique de dispositifs d'enregistrements 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 planogrammes ne permettent pas d'optimiser les résultats.	Le scanning et des systèmes d'inventaires permanents très fiables sont utilisés tout en respectant les planogrammes. Les processus (ex : cycles de réapprovisionnement) sont ajustés en tenant compte des besoins des catégories.
<b>Réapprovisionnement continu</b>	Les processus utilisés pour réapprovisionner les stocks à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement sont conduits par la demande consommateur réelle.	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 basé sur la demande consommateur sont convenus entre partenaires commerciaux. Quelques critères de performance ont été identifiés.	Des systèmes de réapprovisionnement basé 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. Il prend en considération les prévisions conjointes pour la gestion des événements.
<b>Optimisation des flux de produits</b>	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.	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.



# Gestion de la chaîne d'approvisionnement

## Concept S2 : Approvisionnement efficace (2)

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
<b>Optimisation du transport</b>	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 (fret retour). Suivi de l'utilisation des capacités de transport. Cette optimisation peut être atteinte grâce au déploiement d'un ensemble de techniques, comme la massification, la consolidation, la facturation départ.	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 de l'utilisation des capacités de transport.	Le suivi des capacités de transport 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 conjointement et 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.
<b>Optimisation des unités de chargement et d'expédition</b>	L'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des chaînes d'approvisionnement par la promotion et l'utilisation de standards pour le transport et le stockage.	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 jusqu'à la mise en linéaire 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 chaîne d'approvisionnement

## Concept S3 : Approvisionnement piloté par la demande

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
<b>Production synchronisée</b>	La capacité à intégrer les signaux de la demande des consommateurs et/ ou des distributeurs et des prestataires intermédiaires dans les processus de prévision et de production et par conséquent la capacité à répondre aux changements dès qu'ils interviennent.	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 et de production sont intégrés dans toutes les activités de l'entreprise. Flexibilité du système de planification, optimisation des séries de production en fonction des stocks et des coûts.
<b>Fournisseurs "intégrés"</b>	Les industriels et leurs fournisseurs amont de matières premières et d'emballages travaillent ensemble pour permettre à chacune des parties d'optimiser 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.	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 (cf GPA « amont »). La facturation automatique <sup>1</sup> 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 et les autres techniques collaboratives. La performance et la fiabilité de la production et de l'approvisionnement sont systématiquement contrôlées et leurs atteintes nécessitent des standards. La facturation automatique <sup>1</sup> est mise en œuvre.

<sup>1</sup> 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 chaîne d'approvisionnement

## Concept S4 : Excellence opérationnelle (1)

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
<b>Fiabilité des opérations au point de vente</b>	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 au point de vente, à leur implantation et à l'activité promotionnelle.	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.	Les processus dans les points de vente sont conçus pour achever progressivement les produits jusqu'aux linéaires avec des ajustements dans les horaires du personnel et pour accroître la collaboration entre les partenaires commerciaux dans le respect des standards. Les résultats en terme d'efficacité et d'efficience des points de vente sont atteints. Le taux de service au consommateur est suivi et partagé régulièrement et utilisé pour améliorer la disponibilité aux consommateurs acheteurs.
<b>Fiabilité des livraisons / distribution physique</b>	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.	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. La traçabilité des produits reste limitée.	Collaboration complète pour atteindre des résultats de livraison parmi les meilleurs observés entre partenaires. Les produits sont livrés dans les temps, sans manquants, ni dégâts et facturés correctement. Traçabilité complète des lots en temps réel.
<b>Fiabilité de la production</b>	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.	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. Programmes envisagés pour la traçabilité des lots et le zéro défaut.	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 performance de production est suivie sur les principaux indicateurs. La traçabilité des lots reste limitée.	La fiabilité des lignes de production est mesurée quotidiennement pour tous les produits dans le cadre d'une approche zéro défaut. Les programmes de maintenance prévus sont pleinement respectés. Les équipes de production sont responsabilisées pour améliorer la fiabilité. Complète adhésion et synchronisation avec le planning de production. Traçabilité totale des lots.





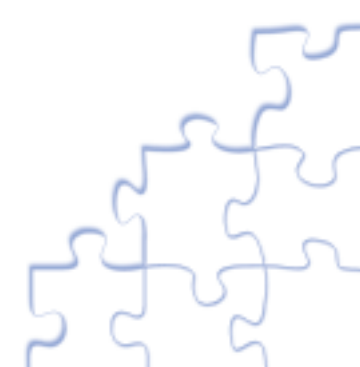
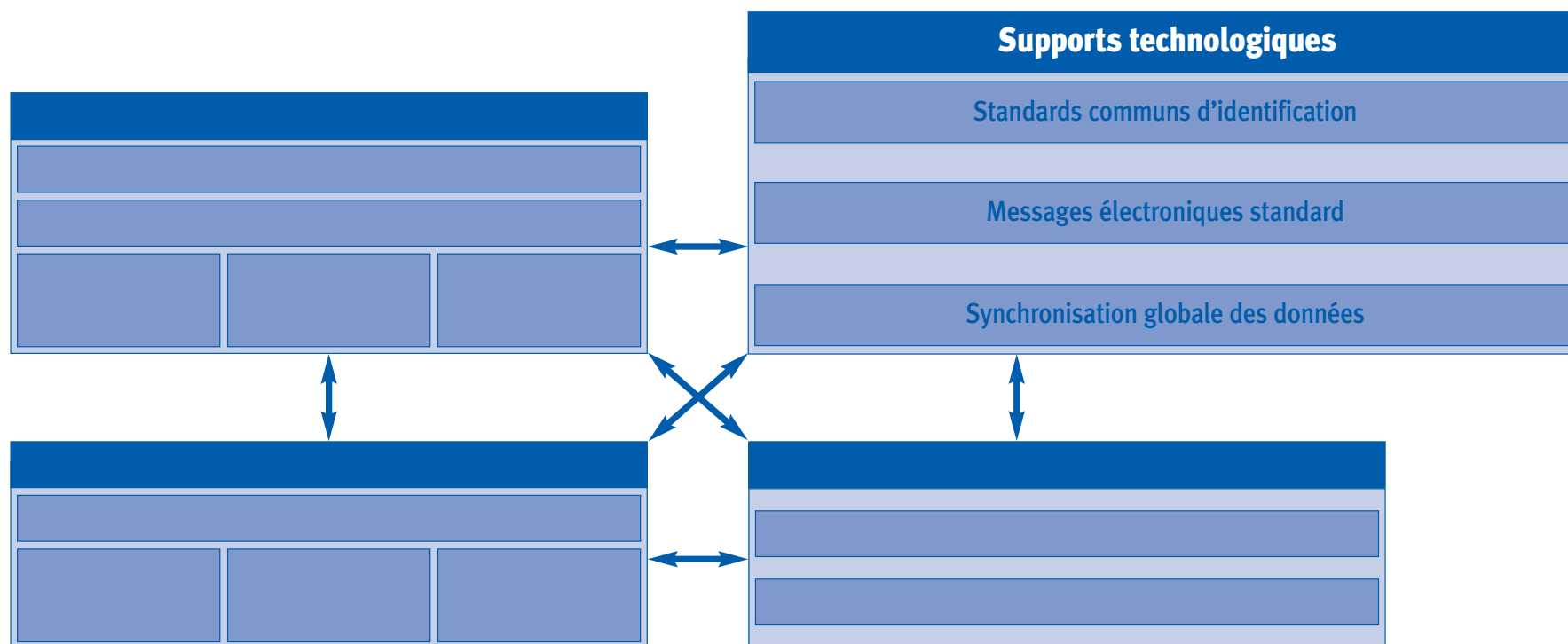
# Gestion de la chaîne d'approvisionnement

## Concept S4 : Excellence opérationnelle (2)

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
<b>Gestion fiable des pertes et de la démarque inconnue</b>	Les processus, méthodes et outils disponibles pour évaluer les pertes sur stock, identifier ses causes, prioriser et mettre en œuvre des solutions collaboratives et évaluer les performances.	Les pertes sur stock ne sont pas mesurées et il n'existe qu'une faible connaissance du problème. Il n'y a aucun projet pour modifier les processus de mesure des pertes sur stock ni pour partager des informations ni pour prendre des mesures individuelles ou conjointes pour les réduire.	Il y a une prise en compte du problème des pertes sur stock et des outils ont été mis en place pour mesurer l'échelle et la nature pour l'entreprise. Des solutions locales ont été identifiées mais aucune action n'a été mise en place ni individuellement ni conjointement.	Des programmes, isolés mais détaillés, concernant les produits à risque ont été mis en œuvre s'appuyant sur les données et informations rassemblées. Les programmes ont été examinés et des zones de travail collaboratif interne ont été identifiées.	Les programmes sont mis en œuvre dans toute l'entreprise avec une collaboration interne et un soutien stratégique pour tous les services. Les bases de données pour collecter les informations sont implémentées dans toute l'entreprise et des analyses sont utilisées pour mettre à jour les programmes. Identification du besoin et accord de travailler en collaboration avec des organisations et des entreprises externes.	La lutte proactive contre les pertes sur stock fait partie de la politique générale de l'entreprise. Au sein de l'organisation un service est dédié à ce sujet. Le problème est mesuré et analysé régulièrement. Un plan d'action systématique pour s'attaquer à la lutte contre la démarque conjointement est mis en place et régulièrement examiné. L'optimisation de la satisfaction du consommateur acheteur est atteinte grâce à la réduction et la gestion des pertes conjointement avec l'amélioration de la disponibilité des produits.
<b>Gestion fiable du taux de service en linéaire au consommateur</b>	Des procédures sont mises en place pour assurer les taux de service au consommateur convenus. L'objectif de disponibilité en linéaire est optimisé en prenant en compte le coût, le service, les attentes des consommateurs et la perte de chiffre d'affaires.	Le taux de rupture n'est pas connu. Les partenaires commerciaux n'ont pas de plan d'action pour s'occuper du taux de service au consommateur, car il n'est pas considéré comme un enjeu.	Les ruptures ont été identifiées comme un problème par les deux partenaires commerciaux sur la base des premiers indicateurs. Les plans d'action ont été acceptés pour mettre en œuvre un projet « taux de service au consommateur ». L'attention de l'encadrement est concentrée sur cette question.	Les pilotes conjoints « taux de service au consommateur » ont démarré. Le taux de rupture est estimé sur la base de relevés manuels ou d'échange de données point de vente. Les causes de ruptures ont été identifiées, le périmètre principal accepté et les actions correctives élaborées en partenariat.	La construction d'un outil de mesure intégré, basé sur les données point de vente, a commencé pour mesurer la disponibilité en magasin de façon permanente (cf outil ECR-IRI par produit magasin, jour nommés).	La gestion du taux de service au consommateur est un processus commercial intégré. La mesure permanente et automatique, l'alerte basée sur la saisie des données, l'analyse régulière des causes de rupture et des actions continues basées sur des stratégies de création de valeur pour le consommateur sont mises en œuvre.



# Concepts des supports technologiques





# Supports technologiques

## Concept E1 : Standards communs d'identification (1)

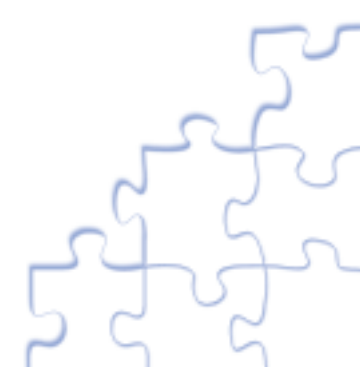
Critère de maturité	Définition	Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
		Pas de projet	Projets convenus mais sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
<b>GTIN au niveau de l'unité consommateur</b> (Global Trade Identification Number = Code article international)	L'utilisation du GTIN EAN.UCC à 14 positions pour les unités de vente consommateur incluant : - la capacité à stocker et traiter des nombres à 14 positions dans l'interface avec les partenaires commerciaux - la capacité des systèmes de tous les points de vente de votre entreprise de scanner les codes à barres EAN/UCC-13, UPC-12 et EAN/UC-8 - l'application de la saisie automatique des données (ADC) pour le scanning des codes à barres et/ou de la RFID.	Ni utilisé ni à l'ordre du jour.	Des projets sont convenus pour développer la capacité de stocker et de traiter les standards d'identification GTIN EAN.UCC 14 positions et l'ADC (saisie automatique des données) au niveau de l'unité de vente consommateur. (pour les distributeurs seulement : les changements nécessaires de scanner les EAN.UCC-13, UPC-12 et EAN.UCC-8 au point de vente sont compris mais pas encore mis en œuvre).	Les standards d'identification GTIN EAN.UCC 14 positions et l'ADC sont intégrés pour les unités de vente consommateur (pour les distributeurs seulement : les systèmes des points de vente sont implémentés pour scanner et utiliser les EAN.UCC-13, UPC-12 et EAN.UCC-8 au niveau du point de vente).	Les standards d'identification GTIN EAN.UCC 14 positions et l'ADC sont utilisés pour l'identification des unités de vente consommateur et pour contrôler les mouvements de produits (pour les distributeurs seulement : tous les systèmes des points de vente peuvent scanner les EAN.UCC-13, UPC-12 et EAN.UCC-8). Le système de maintenance, incluant l'assurance qualité des codes à barres, est en place avec une grande fiabilité. Déploiement en cours avec les principaux partenaires commerciaux.	Les standards d'identification GTIN EAN.UCC 14 positions et l'ADC sont utilisés pour l'identification des unités de vente consommateur (pour les distributeurs seulement : tous les systèmes des points de vente peuvent scanner les EAN.UCC-13, UPC-12 et EAN.UCC-8). Une procédure de maintenance formalisée est en place pour fournir une meilleure visibilité de la localisation des produits dans la chaîne d'approvisionnement.
<b>GTIN au niveau de l'unité commerciale (cartons, colis)</b> (Global Trade Identification Number = Code article international)	L'utilisation du système EAN/UCC (GTIN à 14 positions) au niveau de l'unité commerciale (cartons, colis) et application de la saisie automatique des données (ADC) pour le scanning des codes à barres et/ou de la RFID.	Ni utilisé ni à l'ordre du jour.	Des projets sont convenus pour mettre à jour la base de données des standards d'identification GTIN EAN.UCC 14 positions et de l'ADC au niveau de l'unité commerciale mais pas encore mis en œuvre.	Les standards d'identification GTIN EAN.UCC 14 positions et l'ADC sont intégrés pour l'identification des unités commerciales soit par un code à barre EAN.UCC à 14 positions ou par des systèmes internes de liens avec les symboles à 13 positions du carton.	Les standards d'identification GTIN EAN.UCC 14 positions, les codes à barres EAN.UCC 14 positions et l'ADC commencent à être mis en œuvre et utiliser pour l'identification des unités commerciales et pour contrôler les mouvements de produits. Le système de maintenance, incluant l'assurance qualité des codes à barres, est en place avec une grande fiabilité. Déploiement en cours avec les principaux partenaires commerciaux.	Les standards d'identification GTIN EAN.UCC 14 positions, les codes à barres EAN.UCC 14 positions et l'ADC sont utilisés sur toutes les unités de vente consommateur. Une procédure de maintenance formalisée est en place pour fournir une meilleure visibilité de localisation des produits dans la chaîne d'approvisionnement.
<b>SSCC (Serial Shipping Container Code = Numéro séquentiel de contenant d'expédition)</b>	Utilisation du SSCC au niveau des palettes et des contenants (unités d'expédition) utilisant le préfixe EAN.UCC de l'entreprise puisque c'est la base pour une identification unique au niveau global. Utilisation du code à barre et l'étiquette logistique EAN.UCC 128.	Ni utilisé ni à l'ordre du jour.	Des projets sont convenus pour utiliser le standard SSCC de EAN.UCC au niveau des palettes et des contenants d'expédition et l'ADC mais pas encore mis en œuvre.	Des pilotes sont conduits utilisant le standard SSCC de EAN.UCC au niveau des palettes / contenants et l'ADC pour tracer les mouvements de palettes dans la chaîne d'approvisionnement.	Les palettes / contenants d'expédition sont codifiés avec le standard SSCC EAN.UCC. L'ADC est utilisée pour tracer les mouvements dans la chaîne d'approvisionnement.	Les palettes / contenants sont codifiés avec le standard SSCC EAN.UCC. L'ADC est utilisée pour tracer les mouvements dans la chaîne d'approvisionnement. Une procédure de maintenance formalisée est en place pour fournir une meilleure visibilité de localisation des produits dans la chaîne d'approvisionnement.

# Supports technologiques

## Concept E1 : Standards communs d'identification (2)



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
<b>GLN (Global Location Identification Number = Code lieu fonction international)</b>	Utilisation du GLN de EAN.UCC pour identifier soit les lieux physiques ou logiques où des événements de la chaîne d'approvisionnement, des transactions ou des transferts ont lieu.	Ni utilisé ni à l'ordre du jour.	Des projets sont convenus pour utiliser le GLN mais pas encore mis en œuvre.	Le GLN est utilisé pour quelques lieux-clés (ex : siège) mais pas pour tous. Des projets sont développés pour migrer vers une mise en œuvre structurée.	Le GLN est utilisé pour tous les lieux. Première mise en œuvre en échangeant des précisions sur les lieux avec les partenaires commerciaux.	Tous les lieux utilisent le GLN. Echange complet d'informations avec les partenaires commerciaux.
<b>EPC (Electronic Product Code = code produit électronique)</b>	Utilisation de EPC comme identifiant unique utilisant des puces RFID pour le niveau approprié (palette, contenant, voire cartons ou UVC) selon la catégorie.	Ni utilisé ni à l'ordre du jour.	L'entreprise a commencé à explorer l'utilisation de l'EPC et développe un projet pour son déploiement.	Des pilotes tests pour utiliser l'EPC sont conduits en interne.	Des pilotes tests pour utiliser l'EPC sont conduits avec un ou des partenaires commerciaux et un programme de déploiement est développé, différencié selon le niveau (palette, contenant, voire cartons ou unité de vente consommateur).	L'objectif de mise en œuvre est atteint.
<b>Classification standard des produits (GPC = global product classification)</b>	Utilisation des standards GPC EAN.UCC (global product classification = classification globale des produits) pour classer et catégoriser les produits dans les domaines des prévisions, de la conception, de la recherche, des achats, du category management et de la synchronisation globale des données dans la communication aussi bien interne à l'entreprise qu'avec les partenaires commerciaux.	Pas de projet pour migrer vers la classification globale des produits EAN.UCC.	Des projets pour migrer de la classification interne des produits vers la classification globale EAN.UCC.	Restructuration d'au moins une partie du système de classification interne basée sur le schéma de la GPC EAN.UCC et identification des partenaires commerciaux en utilisant la GPC EAN.UCC pour communiquer les informations produit sur le schéma de la GPC EAN.UCC.	Utilisation du schéma de la GPC EAN.UCC pour au moins une catégorie avec au moins un partenaire commercial.	Toutes les classifications de produits communiquées aux partenaires commerciaux sont basées sur la GPC EAN.UCC.





# Supports technologiques

## Concept E2 : Messages électroniques standard

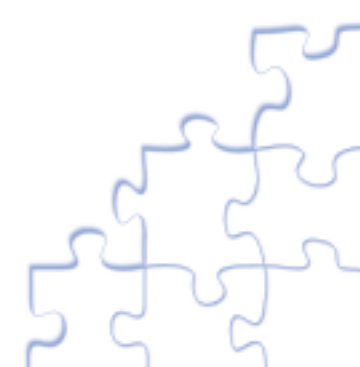
Critère de maturité	Définition	Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
		Pas de projet	Projets convenus mais sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
<b>Messages électroniques pour l'approvisionnement</b>	Utilisation des messages électroniques pour les processus d'approvisionnement des produits entre les partenaires commerciaux. Sont inclus les commandes, les avis d'expédition, les accusés de réception et les factures. Les messages doivent être transmis en utilisant les formats standard EDI via EANCOM, web EDI ou XML.	Les messages électroniques standard ne sont ni utilisés ni prévus.	Des projets sont en place pour mettre en œuvre les messages électroniques standard pour supporter les processus de réapprovisionnement des produits. Les messages peuvent inclure les commandes, les avis d'expédition, les accusés de réception et les factures.	Les messages électroniques standard sont échangés pour supporter les processus de réapprovisionnement des produits avec un ou plusieurs partenaires commerciaux et des produits pilotes. Les messages peuvent inclure les commandes, les avis d'expédition, les accusés de réception et les factures.	Les messages électroniques standard sont échangés pour supporter les processus de réapprovisionnement des produits avec plusieurs partenaires commerciaux couvrant une proportion significative des produits. Les messages échangés incluent au moins deux des suivants : les commandes, les avis d'expédition, les accusés de réception et les factures.	Tous les messages électroniques standard suivants sont échangés pour tous les produits avec les partenaires commerciaux (qui le peuvent) : les commandes, les avis d'expédition, les accusés de réception et les factures.
<b>Messages électroniques pour les prévisions, les plans et les réapprovisionnements</b>	Utilisation des messages électroniques en support des processus de plans collaboratifs, de prévisions et d'approvisionnement des produits entre les partenaires commerciaux. Sont inclus les historiques de vente, les stocks et les prévisions. Les messages doivent être transmis en utilisant les formats standard EDI via EANCOM, web EDI ou XML.	Les messages électroniques standard ne sont ni utilisés ni prévus.	Des projets sont en place pour mettre en œuvre les messages électroniques standard pour échanger des informations sur les niveaux de stocks, les historiques de vente et les prévisions.	Les messages électroniques standard sont utilisés pour échanger des informations sur les niveaux de stocks et les historiques de vente avec au moins un partenaire commercial couvrant quelques produits pilotes.	Les messages électroniques standard sont utilisés pour échanger des informations sur les niveaux de stocks, les historiques de vente et les prévisions de vente avec quelques partenaires commerciaux couvrant un large choix de produits.	Les messages électroniques standard sont utilisés pour échanger des informations sur les niveaux de stocks, les historiques de vente et les prévisions de vente avec tous les partenaires commerciaux (qui le peuvent) couvrant tous les produits.
<b>Messages électroniques pour les données de base</b>	Utilisation des messages électroniques pour supporter les échanges d'articles et de données des parties entre les partenaires commerciaux. Les données article incluent les GTIN et tous les autres attributs obligatoires. Les données des partenaires incluent les GLN et toutes les données obligatoires. Les messages doivent être transmis en utilisant les formats standard EDI via EANCOM, web EDI ou XML.	Les messages électroniques standard ne sont ni utilisés ni prévus.	Des projets sont développés pour utiliser les messages électroniques standard pour échanger les données de base des produits et les données des parties prenantes.	Les messages électroniques standard sont utilisés pour échanger les données de base des produits ou les données des parties prenantes avec au moins un partenaire commercial couvrant quelques produits et/ou lieux fonctions pilotes.	Les messages électroniques standard sont utilisés pour échanger des données de base des produits et des données des parties prenantes avec quelques partenaires commerciaux couvrant un large choix de produits et/ou lieux fonctions.	Les messages électroniques standard sont utilisés pour échanger des données de base des produits et des données des parties prenantes avec tous les partenaires commerciaux (qui le peuvent) couvrant tous les produits et lieux fonction.

# Supports technologiques

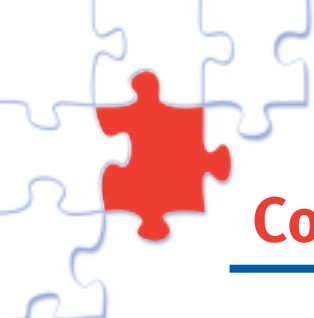
## Concept E3 : Synchronisation globale des données



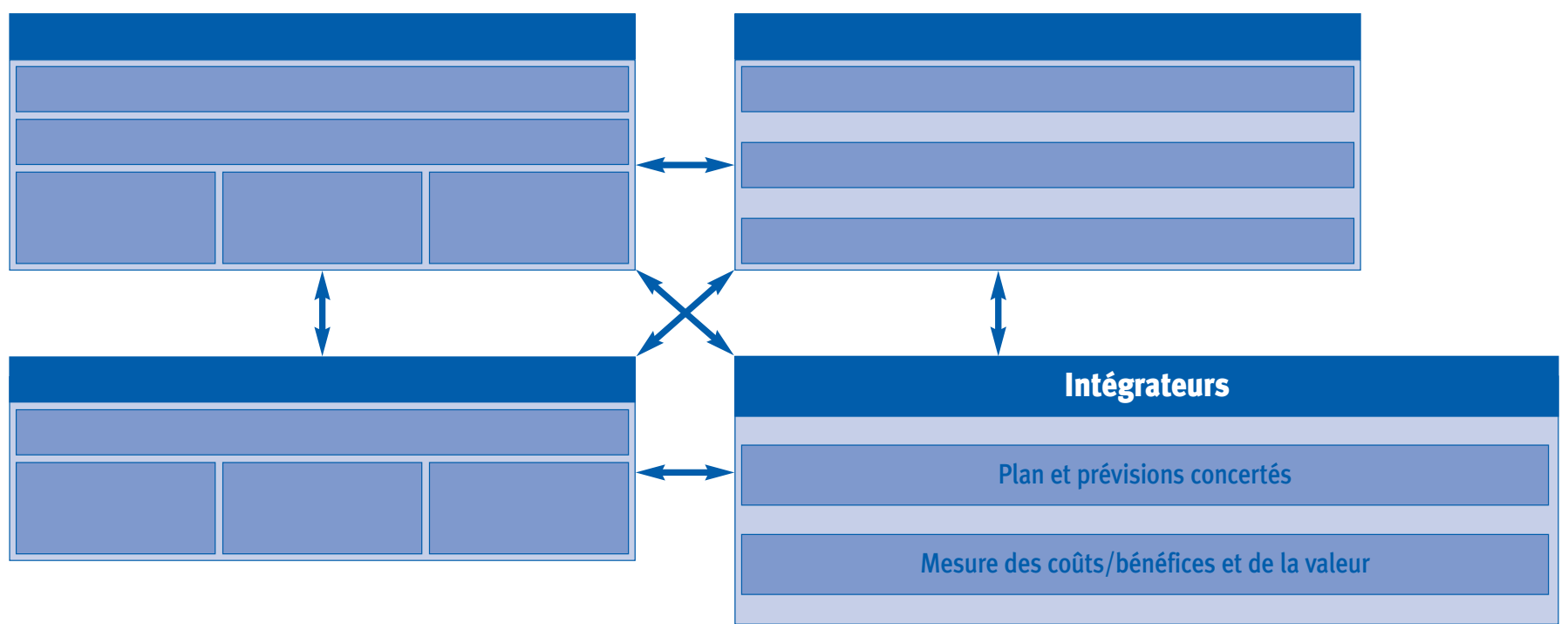
Critère de maturité	Définition	Score : 0	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
		Pas de projet	Projets convenus mais sans mise en œuvre	Projets pilotes en test	Déploiement commencé	Mise en œuvre complète
<b>Synchronisation globale des données (GDS ou global data synchronisation)</b>	La mise en place, le chargement, l'inscription et la synchronisation des données article et parties prenantes basés sur les standards EAN.UCC.	Rien de réalisé ni de prévu.	Des projets sont en place pour préparer les données de base, sélectionner ou créer un catalogue et inscrire ou charger les articles.	Les processus de nettoyage des données, de chargement vers ou de téléchargement d'un catalogue, d'inscription des articles et de test de synchronisation avec un ou plusieurs partenaires commerciaux couvrant quelques produits pilotes ont commencé.	Migration des tests vers un déploiement à grande échelle avec plus d'un partenaire commercial et sur une large proportion de produits.	Synchronisation de tous les produits avec les partenaires commerciaux appropriés utilisant les standards EAN.UCC.







# Concepts des intégrateurs

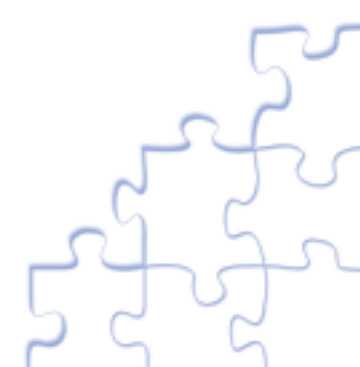


# Intégrateurs

## Concept I1 : Plan et prévisions concertés



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
<b>Plan commercial commun</b>	Création de plans d'actions commerciales qui comprennent les tendances du marché (historiques et à venir), les événements convenus et leur positionnement en identifiant les activités et les ressources nécessaires pour mener à bien ces plans.	Pas de plan commercial commun. Seuls des plans par entreprise et/ou département existent.	Un nombre limité de services ou d'activités de l'entreprise échange des plans avec les partenaires. Des plans sont alignés en interne.	Les plans échangés sont consolidés pour former un plan commun. Le plan commun est révisé occasionnellement, de façon concertée.	Des plans concertés conjoints existent pour tous les processus avec quelques principaux partenaires commerciaux. D'autres prestataires de la chaîne d'approvisionnement (logisticien, copacker, ...) et/ou partenaires sont intégrés dans ces plans.	Des plans concertés conjoints existent dans tous les processus avec tous les principaux partenaires commerciaux et pour tous les circuits. La chaîne d'approvisionnement est prise en compte de façon globale. Les plans sont fréquemment réexaminés et remis à jour conjointement.
<b>Prévisions concertées</b>	Des processus et outils de prévisions concertés sont définis et mis en œuvre pour anticiper avec précision les niveaux, dans le temps, de la demande consommateur ajustée des promotions et autres événements.	Les prévisions internes sont multiples et non alignées.	Les prévisions sont faites en interne par circuit, partenaire commercial, catégorie ou produit.	Les données brutes sont échangées entre partenaires commerciaux et sont incorporées dans les prévisions. Des processus existent pour convertir les prévisions de ventes en prévisions de commandes. La fiabilité des prévisions est mesurée.	Une revue concertée des données permet une prévision conjointe de la demande qui est remise à jour régulièrement pour améliorer les performances et la fiabilité.	Les prévisions totalement concertées sont remises à jour en permanence en utilisant les techniques de gestion par alerte / exception. Les prévisions fond de rayon sont automatisées pour permettre une attention particulière à la gestion des événements conjoints.





# Intégrateurs

## Concept I2 : Mesure des coûts/bénéfices et de la valeur

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
<b>Gestion des coûts par activité (ABC = Activity Based Costing)</b>	Utilisation de l'approche ABC pour analyser les coûts de la chaîne d'approvisionnement par activités spécifiques, circuits, clients ou groupes de consommateurs.	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.
<b>Analyse de la valeur consommateur</b>	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.	La valeur 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 performance 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.

# Service benchmarking mondial (1)



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

ECR Scorecard Sign-In Page - Wanadoo

Global Scorecard.net

Change language

Color Coding Explained

Home

Getting started

Guide to ECR concepts

Use CIES Glossop NPis

Use key performance indicators

Use the entry level scorecard

Use the intermediate scorecard

Use the full global ECR scorecard

Downloads

Links

Contact the sponsors

IBM

### Announcement

Version 2.0 of the Full Global Scorecard was launched on 1 May, 2004. All scorecard records stored on this web site at that time have been transferred to the new format. Any new questions have been allocated a score of "NC", not completed. If you wish to retrieve your scorecard records in their original format, you may view them on our "ARCHIVE SITE"

The full global scorecard database is split into two types:

#### Verified data & non-verified data.

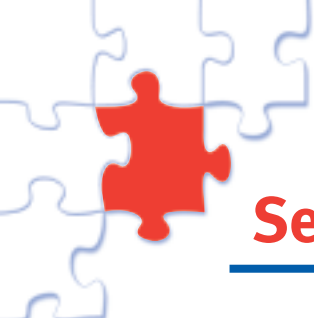
Log on to:

	USER NAME	PASSWORD	
Verified database	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="button" value="Sign On"/>
Non-verified database	<input type="text" value="ecrfrance"/>	<input type="text"/>	<input type="button" value="Sign On"/>

New User? Create your own username for the non-verified database.

Want to access the verified database? Click here to find out how.

Tous droits réservés



## Service benchmarking mondial (2)

Illustration d'une page d'évaluation en version anglaise du site [www.globalscorecard.net](http://www.globalscorecard.net)

Update ScoreCard - Wanadoo

Echier Edition Affichage Favoris Outils ? Adresse Liens ?

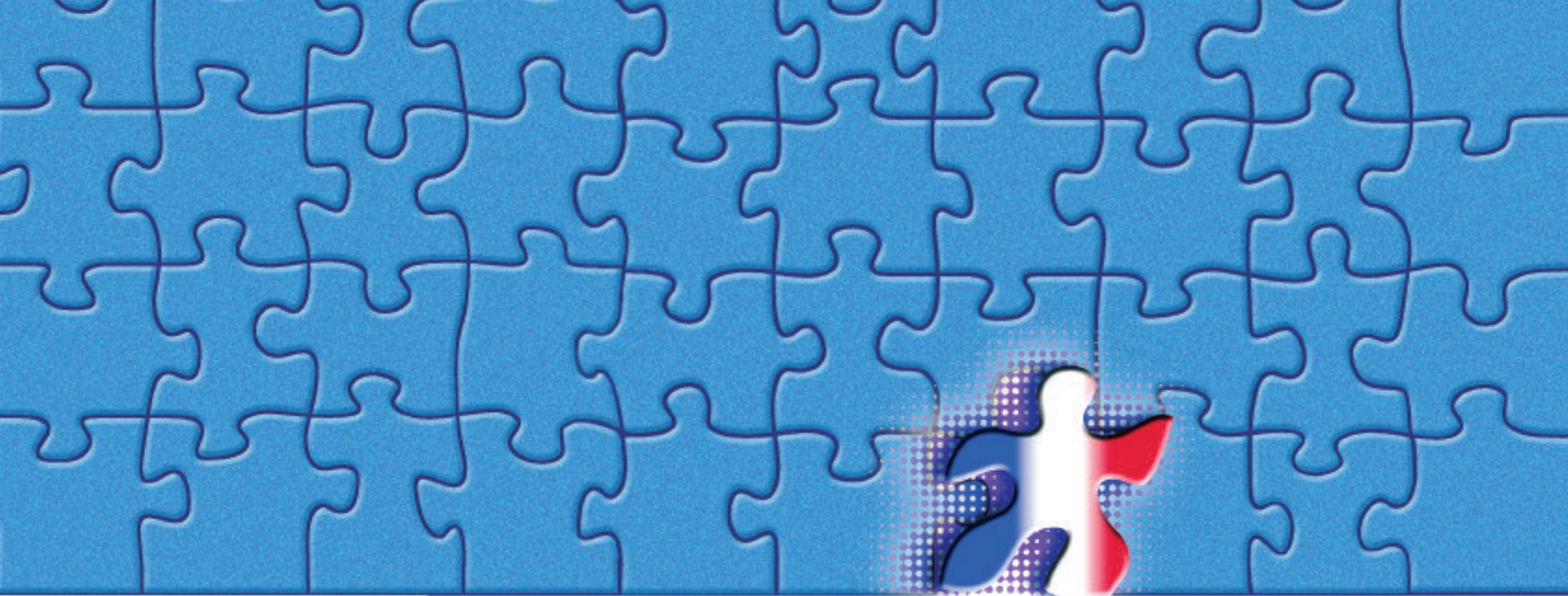
Business type:  Product Category:

HC=Not Considered, 0=Nothing Done, no plans to do it, 1=Nothing Done, but plans developed, 2=Early implementation, 3=Further Implementation, 4=Fully Implemented

Concepts	Score
D. DEMAND MANAGEMENT	
D1. Demand Strategy & Capabilities	
Strategic Direction - Consumer Value Business Models	HC <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
Strategic Direction - Category Management	HC <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
People & Organization	HC <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
Information Technology Infrastructure	HC <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
D2. Collaborative Shopper Value Creation	
Collaborative Information Management	HC <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
Shopper Targeting	HC <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
Differentiated Solutions	HC <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
D3. Optimize Assortments	

Internet





Prix indicatif : 30 €

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