

L'ultra mutualisation : un potentiel de gains majeur pour une nouvelle vision des flux de distribution

20% d'économie sur les coûts logistiques et 25% de réduction des émissions de CO₂, voilà ce que promet le nouveau modèle logistique étudié par les membres d'ECR France en 2014.

Il aura fallu 8 mois de travail collaboratif entre les acteurs de la grande distribution, de l'industrie agro-alimentaire et des prestataires logistiques ou de services pour finaliser l'étude **d'un nouveau modèle de distribution appelé « ultra-mutualisation »**.

Le principe est assez simple, il prône la mise en place d'**une dizaine d'entrepôts régionaux partagés multi-distributeurs et multi-industriels** sur le territoire français permettant de **distribuer une ou plusieurs catégories de produits sur l'intégralité des points de ventes de la grande distribution de sa zone logistique** en organisant les livraisons au plus proche des contraintes structurelles des rayons des hypermarchés et des supermarchés (le circuit « proxi » n'est pas inclus dans le modèle dans un premier temps).

Sous la pression croissante des contraintes économiques d'un modèle de consommation en pleine évolution (e-commerce, drive, ...) et d'un durcissement nécessaire des réglementations environnementales en Europe, le groupe projet ECR a modélisé un nouveau schéma directeur de la logistique de la grande distribution nationale au travers de 6 axes clés :

- Une étude économique et environnementale permettant de concrétiser le modèle
- Une gouvernance mettant en avant l'évolution des rôles des acteurs
- Une gestion des stocks mutualisée et optimisée
- Une gestion administrative de la commande à la facture permettant l'indépendance des acteurs
- Une organisation des systèmes d'information connectée, collaborative et sécurisée
- Une nouvelle relation contractuelle équilibrée et supportée par des indicateurs de performance partagés

1



- 12,1
millions de
litres gasoil



- 34 500
Tonnes de
CO₂



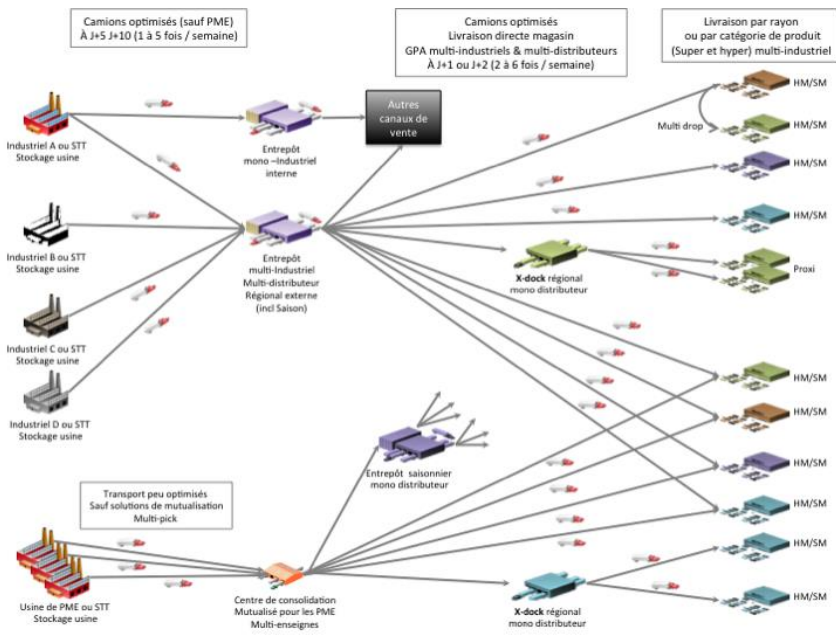
- 53 500
trajets en
camion sur la
route



- 50%
de valeur de
stock

Le modèle d'ultra mutualisation

Le modèle s'appuie sur un réseau d'organismes de l'ultra-mutualisation, « tiers de confiance » stratégiques qui prend en charge ce qui doit être partagé / mutualisé / optimisé. Non pas dans une logique de désengagement, mais bien parce que seul un tiers externe est légitime à gérer de manière confidentielle des flux et des données de plusieurs acteurs, parfois concurrents, de la chaîne de distribution.



Ce modèle d'ultra-mutualisation vise à **simplifier et optimiser les flux et processus**, il permet de :

- Supprimer des points de stockage intermédiaires devenus redondants : de plus de 100 entrepôts actuellement livrés à une dizaine pour une même catégorie de produits
- Réduire les duplications de tâches entre les acteurs et supprimer les coûts associés
- Supprimer des interactions opérationnelles entre les industriels et les entrepôts des distributeurs : taux de service amont, litiges, obsolescence des stocks, organisation des entrées/sorties, ...
- Augmenter les leviers d'optimisation de chacun, et plus particulièrement du prestataire logistique, responsable de bout en bout des mouvements de marchandises de plusieurs industriels et de plusieurs distributeurs pour optimiser les coûts grâce à une mutualisation poussée des moyens.
- Créer une rupture avec les modes de fonctionnement en silo actuels qui limitent les optimisations possibles.

Pour fonctionner efficacement avec les magasins, les flux de l'ultra-mutualisation doivent s'organiser autour des rayons pour les grandes surfaces et autour de la catégorie de produits pour les plus petites surfaces, afin d'éviter au chef de rayon d'avoir à « dépoter » une palette et chercher ses produits avant de les emmener en rayon.

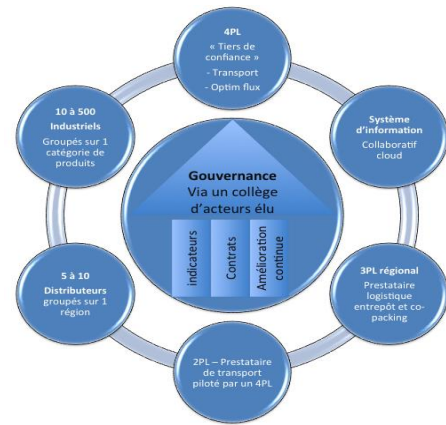
Ce modèle d'ultra-mutualisation ne remet pas en cause l'existence de solutions moins tranchées : un distributeur ou un industriel possédant ses moyens de transport ou de stockage pour certains flux, des industriels ou des distributeurs fonctionnant de manière plus intégrée sur certains flux et mutualisés sur d'autres...

Il reste évident que **l'adaptation aux réalités opérationnelles est nécessaire** : certaines livraisons directes magasins ne sont pas toujours possibles ou souhaitables, nécessité de respecter l'équilibre de certaines plateformes distributeurs existantes, conservation des flux existants direct magasin en camion complet depuis les usines.

Une gouvernance renouvelée

La mise en œuvre du modèle ultra-mutualisé nécessite une nouvelle gouvernance permettant un fonctionnement fluide des différents acteurs :

Les acteurs, potentiellement plus de 500 au total, sont pilotés au quotidien par une entité créée spécialement dans le but de gérer, arbitrer et optimiser les flux. Elle peut prendre la forme d'un GIE, d'une société, ..., et permet à un nombre réduit d'acteurs de contractualiser, de contrôler et de faire évoluer les règles de fonctionnement du système ultra-mutualisé régional.

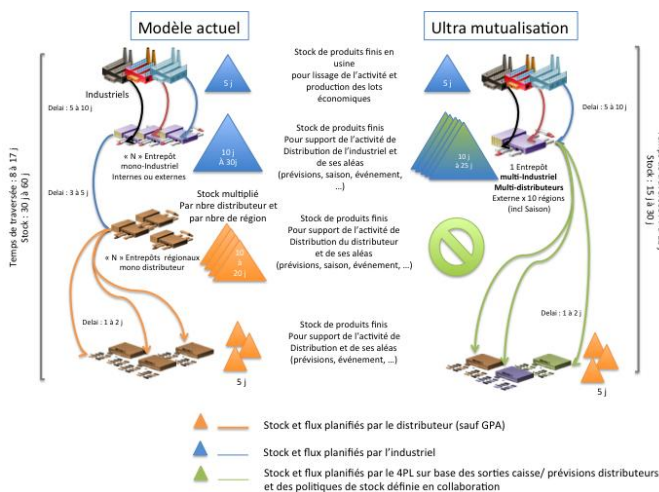


Les flux partagés (transport, optimisation, ...) sont gérés au travers de SI en mode SAAS (Cloud) par des tiers de confiance 4PL seuls acteurs à pouvoir traiter et compiler les données de tous les acteurs en toute sécurité.

Le 3PL organise ses stocks et ses activités en fonction des flux et non en fonction des acteurs (stocks des industriels mélangés), la préparation est tirée par les flux de transport optimisés (poids, volumes, nombre de palettes et kilométrage) parfois multi-distributeurs dans le cas de multi-drop nécessaires pour les supermarchés.

De nouveaux métiers sont mis en place chez les organisateurs de l'ultra-mutualisation, « tiers de confiance », et de nouvelles fonctions émergent. Ceci poussant vers une montée en compétence et la création de nouveaux cursus de professionnalisation jusque dans les écoles supérieures.

Gestion et planification des stocks

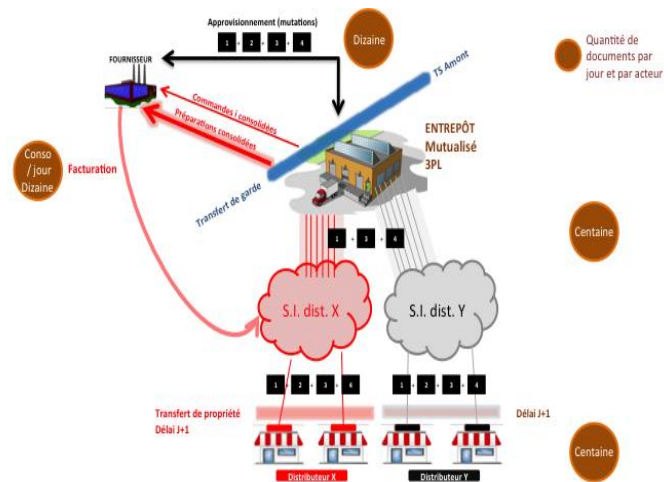


De par la réduction du nombre de points intermédiaires de stockage, une réduction des stocks de 50% dans la chaîne est envisagée. Les stocks restent sous la responsabilité directe de chaque industriel afin qu'il puisse optimiser ses flux et ses productions, mais contraintes par des règles de gestion d'espace mutualisé clairement définies et connues de tous.

Afin de faciliter l'accès à ce modèle, l'utilisation d'un 4PL est envisagée pour supporter des petites structures sur la planification des stocks et le rééquilibrage des stocks entre plateforme.

Gestion des commandes et factures

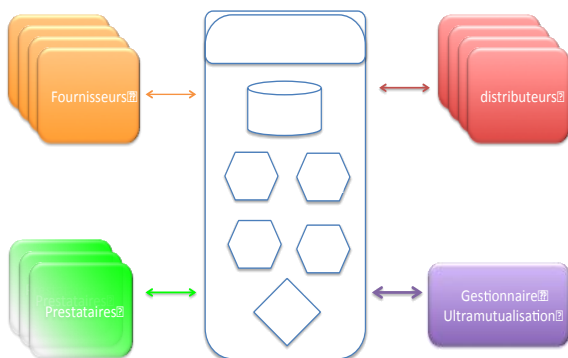
Le point clé de cette administration des flux est le fait que les systèmes d'information des distributeurs restent inchangés, afin qu'ils regroupent les commandes vers les industriels et par conséquent simplifient les flux de facturation de ces derniers : idéalement une facture par jour par distributeur pour chaque industriel. Tout ceci dans le but de ne pas être intrusif ou déresponsabilisant pour les distributeurs et de ne pas créer des structures de support pléthoriques chez les industriels.



Gestion des données et Systèmes d'information

L'ultra-mutualisation ne peut se mettre en place que si les flux d'information entre tous les acteurs se dématérialisent et s'automatisent complètement et réellement.

Il paraît évident qu'il faut mettre en place un SI ne remettant pas en cause les systèmes existants chez chacun des acteurs. Un système ouvert et sécurisé en mode SaaS (ou Cloud) est ainsi préconisé, auquel chaque acteur peut à la fois s'intégrer facilement, mais aussi au travers duquel il peut gérer une partie de son activité suivant sa taille et sa maturité :



- les messages EDI commandes, factures ou Confirmation expédition, mais aussi la planification des stocks et l'optimisation des approvisionnements, la gestion de la capacité, gestion des promotions, l'optimisation des transports et des rdv
- un lien temps réel avec les WMS et TMS des prestataires logistiques

Une évolution nécessaire de la relation contractuelle

L'ultra-mutualisation remet en cause certaines pratiques de marges avant et arrière des accords distributeurs-industriels, de par sa structure des flux, de la propriété des stocks et des moyens logistiques associés.

Dans ce nouvel écosystème :

- les stocks de distribution (hors magasin) sont intégralement portés et gérés par l'industriel au travers de ses 3PL et 4PL (sauf montage financier particulier)
- Les moyens logistiques (entrepôt, transport, co-packing) sont intégralement portés par les industriels au travers des 2PL et 3PL

6 janvier 2015

- La planification et les ressources associées sont majoritairement gérées par l'industriel et ses 4PL
- La consolidation des commandes magasins et la gestion de la relation avec les magasins sont conservées côté distributeur pour 2 raisons :
 - o il faut garder 1 seul mode de fonctionnement entre ultra-mutualisation et schéma actuel
 - o les distributeurs veulent garder la main sur la relation et la gestion des flux magasins

De plus, les CGV logistiques actuelles créent des dysfonctionnements et sont souvent des freins aux réelles optimisations opérationnelles. Elles doivent être remplacées par des contrats de service uniques avec les prestataires logistiques pour libérer l'amélioration continue.

Indicateurs de succès : l'ultra-mutualisation doit être pérenne et doit rendre un service de qualité et performant

Dashboard global	<ul style="list-style-type: none">• Taux de service complet (quantité et date/heure)• Coût/efficacité totale logistique consolidée par acteur (avec une émergence de benchmarks fiables)
-------------------------	---

Le taux de rupture en linéaire n'est pas intégré ; en effet, il n'est pas de la responsabilité logistique puisque le modèle s'arrête volontairement aux portes du magasin. La performance des flux sera suivie au moyen d'indicateurs plus classiques : augmentation de CA, gains, CO2, délais, qualité, etc...

Conclusion

Pour beaucoup des directeurs Supply Chain qui ont, soit travaillé activement sur l'étude, soit eu l'occasion de donner leur avis, le modèle d'ultra-mutualisation a du sens et est très séduisant. Il présente de nombreux avantages économiques et environnementaux, mais il reste très ambitieux culturellement parlant et les entreprises soulèvent certaines questions qu'il faudra prendre en compte dans la mise en place d'un pilote. Entre autres, la recherche des bons partenaires, le besoin de garanties et la définition précise des règles de fonctionnement, de confidentialité et de gouvernance ressortent parmi les inquiétudes énoncées.

Suivant la taille des entreprises, l'attraction naturelle du modèle n'est pas motivée par les mêmes facteurs. Pour les géants déjà capables de s'optimiser en interne, l'intérêt peut porter sur certaines catégories de produits spéciales, et à contrario pour les plus petites TPE, la possibilité de déployer leurs produits au niveau national à coût abordable apparaît comme l'atout majeur. Il reste évident que la véritable cible, celle pour qui le modèle génère le plus d'économie, est la PME nationale de taille moyenne. C'est sur son activité que le modèle prend tout son sens.

Une question majeure reste ouverte : « Les acteurs sont-ils vraiment prêts ? »

A propos d'ECR France : ECR, acronyme anglais de « Efficient Consumer Response », désigne l'initiative conjointe industrie-commerce destinée à apporter une réponse optimale au consommateur. Elle exprime la volonté des entreprises qui y adhèrent de mieux organiser l'ensemble de la chaîne de commercialisation et d'approvisionnement, en rendant les systèmes d'échange plus efficaces, moins coûteux et plus réactifs aux attentes des consommateurs. ECR France rassemble près de 90 industriels, distributeurs et prestataires logistiques du secteur des produits de grande consommation, alimentaires et non-alimentaires. Gouvernée de manière paritaire, ECR France conçoit et délivre des outils en phase avec les besoins de ses adhérents : recommandations conjointes, manuels, guides et kits de bonnes pratiques, études et enquêtes, modules de formation, ateliers, conférences et sites internet.

Contact presse : Xavier HUA ecr@ecr-france.org

ECR France - 14 rue Magellan - 75008 PARIS

Téléphone : 01 56 89 89 30 - Fax : 01 56 89 89 33 - e-mail : ecr@ecr-france.org - Site Internet : www.ecr-france.org

CODE APE : 9499Z, N°SIRET : 413 957 143 00030