

L'ECR : Jusqu'où peut-on aller dans l'intégration de la chaîne logistique ?

Gabriel Ripoll

Directeur du Customer Service, PROCTER & GAMBLE

Procter & Gamble a été l'initiateur de l'ECR aux Etats Unis avec Wal-Mart. Aujourd'hui P & G France intègre toute la chaîne logistique sur le logiciel CRP d'IBM qui fait des propositions de commandes aux distributeurs. Certains clients distributeurs ont même décidé d'une confirmation automatique. Les commandes des distributeurs sont répercutées jusqu'à certains fournisseurs comme Shell et BP. Gabriel Ripoll a exposé les éléments de cette stratégie lors du IX^e colloque ISLI 1997. Nous avons également retranscrit le débat qui a suivi.

Présentation de l'entreprise

Procter & Gamble a plus de 160 ans d'existence. Le chiffre d'affaires s'est récemment élevé puisque le rachat de la société TAMBRANDS représente un supplément de 2 Millions de dollars. Nous sommes dans le domaine de la grande distribution. Vous êtes probablement tous clients de Procter & Gamble. Il existe une chance sur deux que vous ayez chez vous de l'Ariel, du Dash ou du Bonux, une chance sur trois que vous ayez de l'Ajax ou du Viakal, une chance sur deux que vos bébés portent du Pampers, une chance sur dix que vous utilisiez du Monsavon, du Pantène ou du Wash & Go...

Une part importante des activités de la société au niveau mondial se situe en Europe. A partir de là, nous allons considérer l'Europe comme une région à part entière sur un plan organisationnel. Cette région a la particularité d'être complexe, composée de 33 filiales situées jusqu'au Kazakhstan. En France, nous développons, avec 2500 employés, un chiffre d'affaires de 9 milliards de Francs.

Bien que nous soyons aux balbutiements de cette stratégie, je souhaite vous présenter quelques illustrations de la manière dont nous avons commencé à utiliser l'ECR.

Nos activités et nos produits nous amènent à tenir compte d'un certain nombre de contraintes particulières de la grande distribution :

- **d'abord, les clients de nos clients**, qui sont les consommateurs, c'est à dire vous ; vous achetez nos produits chez nos premiers clients que sont les entreprises de la grande distribution. En tant que "shoppers", vous allez acheter dans les grandes surfaces et vous tenez à trouver votre paquet d'Ariel, lorsque vous faites vos courses le samedi. Si vous ne le trouvez pas, la probabilité est très forte que vous achetiez autre chose ! Vous allez en grande surface, vous voulez le trouver. C'est un risque pour nous. Si le paquet d'Ariel n'est pas disponible sur le linéaire, vous allez passer à la concurrence. Cela se vérifie pour un consommateur sur deux. L'autre moitié des consommateurs peut rester fidèle à la marque ; nous avons des marques fortes et les clients leur restent fidèles.

Le risque va aussi se poser pour nos clients directs que sont les représentants de la grande distribution. Si le consommateur fidèle n'a pas trouvé une première fois de l'Ariel à Auchan, pour prendre un exemple, il achètera peut-être un produit de la concurrence. La fois suivante, il ira chercher de l'Ariel ailleurs que chez Auchan ! Cette notion de fidélisation est importante.

- La deuxième contrainte : **nos clients**. En France, le monde de la grande distribution est très concentré. Au-delà des problèmes de disponibilité de produits, leurs contraintes sont celles d'optimisation des rayonnages. Le nombre de références étant très important, ils doivent positionner sur les rayonnages les produits correspondant à leur stratégie commerciale. S'ils ont décidé qu'Ariel rentrait dans leur stratégie commerciale, il faudra qu'Ariel soit sur les rayons.

De plus, ils sont soumis à une **concurrence forte**, ce qui implique d'offrir des prix compétitifs ; la notion de prix de vente est primordiale. Ils vont être forcés d'offrir des promotions ; une partie de la clientèle est sensible à l'offre de la promotion et va chercher à trouver chez l'un ou l'autre des concurrents, les promotions les plus intéressantes. D'un point de vue logistique, nos distributeurs doivent être capables d'offrir les prix les plus bas pour nos types de produits, mais aussi de proposer des promotions attractives. Il faut souligner que la promotion est, traditionnellement d'un point de vue logistique, économiquement anti-efficace, dans la mesure où elle s'accompagne souvent de spéculations de la part de l'acheteur. Ce dernier veut acheter des promotions pour les avoir disponibles un certain temps, ce qui l'amène à beaucoup stocker et donc à avoir des coûts logistiques opérationnels très importants.

Il faut savoir intégrer les contraintes des clients de nos clients et celles de nos clients.

L'ECR : une réponse apportée

La réponse que nous tentons d'apporter maintenant et de manière encore insatisfaisante (la France est l'un des pays industrialisés les plus en retard dans ce domaine), c'est **l'ECR**. Cette stratégie offre aux logisticiens une perspective d'emplois et de métiers passionnants. La logistique va être amenée à intervenir dans l'interface entre les commerciaux, les acheteurs et les hommes du marketing. On ne pourra pas échapper à la nécessité d'avoir des produits introduits au bon moment et disponi-

bles en rayons, des produits que le consommateur doit trouver au moment où la publicité passe à la télévision. Il va donc falloir synchroniser avec le distributeur.

- Les promotions devront être efficaces ; cela dépendra beaucoup de la stratégie du distributeur.

- Il va falloir que ces promotions lui permettent d'être compétitif tout en minimisant les coûts opérationnels induits par la spéculation.

- Il faudra enfin déterminer avec nos clients et en liaison avec leur stratégie commerciale, quel est pour eux l'assortiment rayon le plus efficace, quels sont les produits qui, effectivement, lui rapportent le plus. Cela sera différent d'un client à l'autre.

Je ne parlerai pas plus de ces trois stratégies. Nous les appliquons dans le cas d'une approche que nous appelons le *category management*. Mais il est clair qu'aucune d'elles ne sera efficace si auparavant, nous n'avons pas mis en place des systèmes d'approvisionnements fiables. La fondation de tout cela, c'est **l'Efficient Replenishment**.

L'efficient replenishment

Quels sont ses principes d'application ?

- Lorsque nous discutons avec nos distributeurs, le discours doit être basé sur une analyse de la chaîne logistique, notamment en termes financiers. Nous devons travailler sur des données, des faits et non des impressions. Par exemple, lorsque nous allons bâtir des tarifs, ceux-ci devront traduire des économies logistiques chez nous. Si nous avons 1% de chiffre d'affaires d'économie à faire sur un certain type de livraison, il ne faudra pas que nous placions 4% de réduction dans nos tarifs. Cela ne correspondra pas à une réalité et perturbera la chaîne.

- L'accession à nos tarifs se fera sur la base de la performance du client : le concept client/fournisseur s'appliquant, d'ailleurs, à nos clients comme nous l'appliquons à nos propres fournisseurs dont nous sommes les clients.

- Nous devons développer progressivement une notion de transparence dans les échanges de données. Nous devons nous assurer que la manière dont nous appliquons l'Efficient Replenishment ne discrimine pas un client par rapport à un autre.

- Afin d'optimiser l'ensemble, il faudra parler de chaîne logistique globale (j'englobe les fournisseurs de nos fournisseurs). La logistique globale est un principe qu'il faut intégrer car, dans cet optique d'optimisation, on ne

pourra pas dissocier les flux de matière, les flux d'informations et les flux d'argent (transactions commerciales, les délais de paiement), les investissements, la capacité de production, et l'argent qui dort (les inventaires).

Réorganisation interne : product supply organization

Nous allons raisonner en logique européenne et nous appliquerons à toute cette chaîne globale de logistique intégrée, le concept de gestion des inventaires par le fournisseur, en flux tirés. Nous avons été amenés à nous questionner sur notre organisation interne et notre contribution à la chaîne logistique intégrée.

Il y a 10 ans, notre force de vente sur le terrain passait le plus clair de son temps à convaincre les approvisionneurs de nos clients ; elle tentait de leur "placer" un maximum de produits dont nos clients n'avaient pas besoin forcément. Cette force de vente n'avait d'ailleurs que très peu de contact avec la réalité de la supply chain et ne connaissait pas les capacités de production. Elle transmettait des commandes à des centres administratifs qui étaient, eux-mêmes, une autre organisation. Ces derniers faisaient parvenir les commandes à des centres de distribution qui déclenchaient les approvisionnements, qui à leur tour transmettaient des demandes aux usines de production, etc.... Les gens de la production travaillaient avec des machines dessinées par des gens de l'engineering, en fonction de leurs contraintes propres et ces gens de l'engineering essayaient plus ou moins d'adapter des matériaux et des matières premières qui avaient été achetées par des gens d'une autre organisation qui s'appelle les Achats. Ils avaient acheté leurs matières premières essentiellement en fonction de la caractéristique des prix d'achat et pas forcément en fonction de contraintes d'efficacité sur les lignes de production. Notre organisation était très compartimentée, avec des îlots successifs tout au long de la chaîne d'approvisionnements des fournisseurs jusqu'aux clients.

Première action : nous avons regroupé sous le même chapeau toutes les fonctions, achats, engineering et production, et avons créé une fonction nouvelle de logistique, rassemblant le traitement des commandes, la distribution et la gestion des flux de matières.

Sur un plan externe, nous avons éliminé le contact entre le vendeur et le client au niveau des systèmes d'approvisionnements. Nos clients étaient lassés de voir nos vendeurs et la

plupart du temps, leur interdisaient l'accès à leur magasin. Tout le monde était donc d'accord pour établir, au moment de la prise de commandes, un lien direct entre les approvisionneurs de nos clients et notre organisation logistique.

Ceci a constitué une première source de réorganisation interne qui a duré environ 5 ans. Elle aurait pu déboucher sur un monstre puisque nous parlons d'une organisation qui à l'époque, concernait une centaine d'usines, 250 centres de distribution dans une trentaine de pays. Afin d'éviter que cela devienne monstrueux, ce concept de **Product Supply Organization** a été appliqué par catégorie, de manière qu'il y ait plusieurs organisations product supply qui soit chacune concentrée sur une catégorie de produits.

Cette réorganisation de la supply chain a débouché sur :

- tout d'abord, une réorganisation au niveau des sites et du nombre d'intervenants dans la supply chain. Il y avait longtemps que nos clients eux-mêmes avaient commencé à réduire le nombre de points de vente. La France est certainement le pays au monde qui possède le réseau de distribution le plus concentré, en terme de points de vente et en nombre de sociétés de distribution.
- Quant à nous, nous avons fait un effort très important de réduction, passant de 250 à 50 centres de distribution en Europe, ces centres de distribution ne focalisant pas sur un pays mais sur une zone géographique européenne. Nous avons réduit le nombre d'usines d'environ 120 à 36, chacune focalisée sur une catégorie de produits (ou une technologie) et alimentant l'ensemble de l'Europe ou une partie importante de l'Europe.
- Nous avons développé une stratégie de concentration et d'aide à la concentration de nos fournisseurs en passant d'une situation où nous avions 10 000 fournisseurs à un peu moins de 4 000 maintenant ; certainement beaucoup moins dans les années à venir.

Nous avons donc fourni un effort de rationalisation et de restructuration de la chaîne logistique réduisant le nombre d'interlocuteurs.

Les systèmes d'information

Le deuxième type de restructuration s'est fait au niveau des systèmes d'information. Chacun des 33 pays avait son système informatique, chacun ses logiciels et ses ordinateurs qui ne communiquaient pas entre eux. Il a fallu faire un effort d'intégration des systèmes

informatiques, de manière à avoir des logiciels compatibles pour l'administration des commandes, la planification de production, la gestion de production et des approvisionnements. Aujourd'hui, les mêmes logiciels gèrent toutes ces phases dans les 33 filiales européennes et l'ensemble tourne sur un seul ordinateur européen. Cette restructuration crée les conditions idéales pour avancer vers l'intégration avec nos fournisseurs et nos clients.

La gestion inventaire fournisseurs

Entre les différentes étapes de la chaîne logistique, nous avons mis en place le concept de gestion d'inventaire par fournisseur. Par définition, chacun est client d'un fournisseur dans la chaîne. Nous avons nous-mêmes des situations dans lesquelles nous sommes clients, d'autres situations dans lesquelles nous sommes fournisseurs. Dans ce cas, le client et le fournisseur agrèent ensemble une politique d'inventaire, en fonction du niveau de service aux clients qu'ils veulent offrir, du niveau de cash qu'ils veulent avoir immobilisé sous forme d'inventaire, des coûts opératoires qu'ils veulent fixer. Ayant agréé cette politique d'inventaire intégrant un certain niveau de risque, deux types d'information vont entrer :

- le niveau d'inventaire quotidien du client : ses prévisions de ventes, les ventes passées qui vont être traduites en prévision de ventes, dans un logiciel donné.
- Connaissant le stock disponible et connaissant les livraisons qu'il va lui-même avoir, le fournisseur va pouvoir, dans le respect de la politique d'inventaire, gérer et piloter cet inventaire en générant une proposition de commandes. Selon le type de relations que l'on aura avec les fournisseurs, on pourra avoir une proposition de commandes qui sera envoyée pour accord avant d'être entérinée et actée.

De manière beaucoup plus efficace, une fois la confiance établie sur la base des performances obtenues, le fournisseur déclenchera lui-même la commande. C'est la situation que nous connaissons avec nos fournisseurs qui appliquent ce système.

En appliquant ce qui n'est jamais qu'un schéma de flux d'informations, on peut également appliquer le schéma organisationnel qu'expliquait Monsieur Dixon* tout à l'heure, c'est à dire la notion de co-location chez le client ; et cela est certainement la méthode la plus efficace. En liant le concept de co-location et le concept de gestion d'inventaire par fournis-

seur, on arrive, tout au long de la supply chain, à obtenir des résultats très intéressants.

Revenons à la situation antérieure : puisque c'est un concept que l'on applique tout au long de la supply chain, il est plus ou moins applicable en fonction de la capacité du client et/ou du fournisseur à faire les investissements nécessaires en hommes et en systèmes. Cela nécessite des acteurs en nombre réduit ayant une puissance financière suffisante. Compte-tenu du nombre de fournisseurs que nous avons, nous n'avons pu, à ce jour, appliquer ce concept-là à plus de 2 % de nos fournisseurs. Pour 10 % de nos autres fournisseurs, nous fonctionnons toujours mais en mode tiré, avec des communications par échanges de données électroniques. Ce système fonctionne à 100 % entre nos usines et nos centres de distribution. En France, entre les centres de distribution et nos clients, nous avons 26 % de notre volume traité sous la forme de gestion d'inventaire par fournisseur et 59 % traités en flux tiré, mais uniquement par EDI avec nos clients qui décident eux-mêmes leurs commandes.

Quels sont les résultats de cette interface de gestion d'inventaire par fournisseur entre nos centres de distribution et nos clients ?

- D'une manière générale, les clients ont réduit en moyenne leur niveau d'inventaire de 50 à 66 %. C'est important lorsque l'on sait que leur coût de stockage représente environ entre 30 et 40 % de leurs coûts opératoires globaux. Les taux de rupture en entrepôt clients a été réduit de l'ordre de 3 % à 0,2 %. Ce n'est pas toujours chez les mêmes clients que nous aurons la meilleure réduction d'inventaire et la meilleure réduction du taux de rupture. Cela dépendra du niveau de risque et du niveau de politique d'inventaire que nous aurons agréés avec eux.
- on peut constater au bout de 12 mois une augmentation du chiffre d'affaires qui, selon le client, varie de 1 à 3 % ; nous avons même chez un client une augmentation du chiffre d'affaires sur 12 mois de 5 %, grâce à la réduction des ruptures.

Les autres étapes concrètes de l'efficient replenishment

Nous avons favorisé jusqu'à présent la gestion des inventaires parce que d'un point de vue des affaires, c'est elle qui apporte les premiers bénéfices par la réduction des ruptures. Il y a

* : voir présentation page 55

d'autres éléments beaucoup plus qualitatifs, porteurs d'économie que nous devons encore travailler.

- Les premiers sont certainement ceux qui concernent **la qualité des informations** sur la commande. Quand des commandes comportent 100 références et pour chacune d'elles, une dizaine d'informations possibles sur la commande, il est capital que celle-ci ait les bonnes informations pour que le bon produit arrive au bon endroit. Ce travail sur la qualité de la commande va se faire ; l'idéal est de partager la même base de données produits avec le client. On en est encore loin avec les clients en Europe, on y est avec certains clients aux Etats-Unis.

A court terme, nous pouvons agir selon deux options :

- la première est d'offrir à la plupart de nos clients, la possibilité de leur envoyer nos informations produits par EDI, de manière à ce qu'ils les intègrent eux-mêmes dans leur propre base de données. Nous aurons toujours deux bases de données différentes mais elles seront un peu mieux alignées, en évitant les saisies manuelles et la communication par papier.

- Nous allons valider régulièrement les informations contenues dans les bases de données en échangeant les disques. Pour cela, nous allons faire prochainement un test pour définir exactement comment cela peut marcher. Nous ne l'avons pas encore véritablement expérimenté en Europe mais nous le faisons aux Etats-Unis.

- L'autre évolution que nous allons tester est l'intégration plus poussée du concept de **gestion d'inventaire par fournisseur** dans la supply chain ; c'est un concept que nos clients appliquent eux-mêmes entre leurs centres de distribution et leurs points de vente. La bonne évolution serait d'arriver à réussir l'intégration totale entre leurs systèmes et le nôtre. Pour l'instant, nous recevons de l'information sur le niveau de stock et de sortie de leurs entrepôts. Mais nous perdons l'information la plus intéressante : celle qui, en temps réel, sort

des caisses enregistreuses ! L'avenir, c'est très certainement une intégration plus poussée des données des caisses enregistreuses de nos clients : au bout du compte, la sortie du baril d'Ariel de la caisse enregistreuse pourra enclencher le réapprovisionnement d'alcool ou de suif chez nos fournisseurs.

C'est un projet lourd car il faut franchir un certain nombre de barrières, mais nous allons certainement démarrer les tests avec certains clients.

- Il existe d'autres opportunités : travailler avec nos transporteurs de manière à pouvoir leur donner une information plus fluide, plus rapide et plus fiable par l'information EDI ; dès que la commande est disponible chez nous, l'information sera transmise en même temps par EDI chez notre transporteur et dans nos centres de distribution, pour qu'ils l'aient non pas de façon séquentielle mais parallèle et que l'on assure par là une bonne synchronisation entre la disponibilité du camion dans notre entrepôt et la disponibilité de la commande. Nous allons prochainement proposer à nos clients, la possibilité d'envoyer des avis d'expédition et de consulter des informations à l'avance par EDI : en fixant l'heure de départ du camion, ils peuvent organiser rapidement le déchargement, au moment adéquat, et idéalement au moment qui conviendra aussi au transporteur pour optimiser les coûts de transport. Nous irons par la suite à la facture EDI qui pour l'instant est un produit très répandu mais pas forcément très réclamée par nos clients.

Nous sommes très loin d'avoir intégré complètement la supply chain, dans le domaine de la grande distribution. Mais il y a derrière cela, d'autres opportunités fascinantes qui sont effectivement l'intégration complète des quatre stratégies ECR. Ensuite, nous pourrions nous pencher sur le lancement de nouveaux produits, sur la possibilité d'influencer le type de promotion et la configuration des rayonnages, (y compris au niveau de nos propres produits), enfin sur le référencement et l'assortiment des gammes de nos produits.

Débat

Quel pourcentage représente l'enjeu de l'ECR ?

Gabriel Ripoll : *Je peux vous faire part de nos propres mesures d'entreprise. Avec les distributeurs avec lesquels nous avons commencé à travailler, on peut parler effectivement d'une augmentation du chiffre d'affaires tournant autour de 2 à 3% chez nous et 2 à 3% chez le distributeur, lorsque l'ensemble du système sera appliqué. Une partie seulement de ces bénéfices a été à ce jour délivrée. Mais ce sont des chiffres que nous pouvons confirmer.*

PROCTER & GAMBLE aux Etats-Unis a donné de bons exemples de logistique active pour diminuer les acoups sur la chaîne logistique. Il y a 5 ans, vous avez lancé aux Etats-Unis des "every day low prices" pour vos clients directs. Vous pensiez que lorsqu'il y a des promotions d'Ariel, on en achète 5 et on en achète plus pendant 6 mois... vous avez convaincu le marketing qui a lui-même convaincu les clients que cela n'était pas toujours rentable de faire ces promotions-push, s'il n'y a pas le selling-out, qui suit. Avez-vous des commentaires à faire sur ces expériences aux Etats-Unis et son extension en Europe ?

Gabriel Ripoll : Je peux faire des commentaires sur les expériences que nous menons en France, où la situation est beaucoup plus difficile ; la part des promotions en France, dans le nombre de références que nous pouvons avoir, est l'une des plus importantes du monde, par rapport, notamment aux Etats-Unis. Supprimer les promotions n'est pas un acte que l'on peut décréter du jour au lendemain. Comment faire ?

- Il y a déjà un premier travail en interne. Il faut réaliser des études financières. Ce qui est important dans les principes d'application, c'est être en permanence basé sur des analyses factuelles, des chiffres. Il faut savoir maîtriser, sur la totalité de la chaîne logistique, quel est l'impact de cette complexité. Combien coûtent les promotions ? Combien rapportent-elles réellement ?

- Il faut ensuite faire une balance pour être capable de proposer aux gens du Marketing et des ventes, une alternative nuancée. Dans un marché comme le marché français, on ne peut pas arrêter les promotions du jour au lendemain ! En revanche, on peut proposer une réduction du nombre de promotions, en nombre de références si ce n'est en activité commerciale, et envisager ensuite avec les distributeurs, un type de promotion plus intelligente qui n'impacte pas les coûts logistiques. Nous allons donc vers des promotions "scannérisées" ; ce qui va être vendu au consommateur final, c'est le produit régulier mais la réduction de prix se fera au niveau de la caisse enregistreuse, lors de l'acte d'achat. C'est la caisse enregistreuse qui ensuite permettra à notre distributeur de justifier pendant une période donnée du montant de remise qu'il a consenti au consommateur. A posteriori, on lui reversera cette somme-là plutôt que de le faire a priori, sous forme de formats spéciaux, lui amenant des coûts de magasinage énormes. La réponse est dual : c'est à la fois la réduction du nombre de promotions d'une part, par la justification économique en interne et d'autre part la recherche de promotions plus intelligentes que les promotions traditionnelles. Ces promotions plus intelligentes, c'est en fait une transformation de matière en information et en argent.

Concernant l'ECR, vous avez évoqué une différence de maturité entre la France et les pays anglo-saxons. Pourriez-vous approfondir ce constat et nous donner quelques explications ?

Gabriel Ripoll : Le terme maturité peut paraître arrogant ! Historiquement et traditionnellement en France, du fait de la forte concentration de la distribution, la nature des relations entre industriels et distributeurs est certainement plus tendue que dans d'autres pays. Elle est davantage basée sur la négociation conflictuelle et le rapport de force que sur la recherche d'économies et d'objectifs communs. Cette recherche du compromis est beaucoup mieux ancrée dans les cultures anglo-saxonnes que dans la nôtre. Il existe également des raisons conjoncturelles ; nous avons depuis quelques années des distributeurs très puissants qui ont basé leur succès sur le discount, donc sur leur force d'achats avant tout.

Si l'on compare la situation passée et l'ECR, on constate que beaucoup de distributeurs évoluaient déjà dans un schéma dans lequel ils transmettaient les besoins aux fournisseurs à partir des sorties caisses ou des sorties entrepôts ; mais cela était une information qu'ils avaient eux seuls et qu'ils ne partageaient pas avec les fournisseurs. L'ECR représente un apport supplémentaire en donnant l'information aux fournisseurs. Pour revenir sur ce que vous disiez sur les gains, ceux-ci me paraissent effectivement concrets, palpables. C'est à dire vous avez une information que vous n'aviez pas auparavant et je vois les gains que vous pouvez obtenir. Pour que les distributeurs puissent récupérer un gain, ne faut-il pas que vous-mêmes vous puissiez réduire sensiblement vos délais de livraison, ce que vous ne faites pas aujourd'hui avec une information que vous ne maîtrisiez pas... vous permettant de réduire vos délais et apporter ainsi un gain aux distributeurs ?

Gabriel Ripoll : Il existe plusieurs manières d'apporter des gains aux distributeurs et de partager des économies. On peut apporter des systèmes logistiques pour réduire leur propres coûts opératoires. On peut travailler au niveau des délais de livraison, des livraisons jointes entre différentes catégories de produits, des fréquences de livraison,... Les gains peuvent aussi être partagés en terme de conditions économiques, de conditions d'achats. Pour être clair sur cette question, nous n'avons pas jusqu'à présent "exploré la route" du partage des économies, par le biais de la réduction des délais de livraison, pour des raisons conjoncturelles. En revanche, nous avons envisagé le partage des gains par d'autres moyens que celui-ci.

Il y a un lien assez direct entre les niveaux d'inventaires, les taux de rupture et la qualité de la prévision des ventes. Vous avez évoqué des chiffres assez impressionnants concernant les réductions d'inventaires et les taux de ruptures. Peut-on connaître le niveau de précision des ventes ? A quel horizon basez-vous vos prévisions pour arriver à de tels taux ?

Gabriel Ripoll : Pour être honnête, c'est notre principal problème et c'est l'une des principales raisons pour lesquelles nous n'avons pas pu optimiser autant que nous l'aurions voulu la chaîne logistique. On parle de l'instant de délais de livraison, c'est une des raisons pour lesquelles nous avons du mal à les réduire en terme de rupture de de niveau d'inventaires. Globalement, nous avons des taux de réaction qui tournent autour de 2 mois. Si nous nous fions uniquement aux prévisions de ventes de notre organisation, nous avons à cet horizon-là, une fiabilité de 50% de nos prévisions de vente. A cause de l'activité promotionnelle, la visibilité que l'on peut avoir sur les sorties est très faible puisque nous-mêmes, comme d'ailleurs nos distributeurs, maîtri-

sons assez mal la visibilité et la prédictibilité des ventes sur les références promotionnelles. L'activité promotionnelle et la politique commerciale d'une société et de son distributeur, dans ce domaine-là, est au coeur du débat et a un lien direct avec ces aspects-là.

On peut voir dans la mutation ECR, un transfert de valeur ajoutée, du métier du distributeur vers l'industriel. Le distributeur qui doit normalement prévoir le comportement de sa clientèle, doit définir sa politique de stock, commander ses approvisionnements. Il voit toutes ses activités reprises par l'industriel. Si l'on pousse le raisonnement, je pense que l'industriel va se préoccuper de la manière dont ses produits sont mis en linéaire ! Ce transfert ne fait-il pas l'objet d'une réticence psychologique de la part des distributeurs ? Si oui, comment pouvez-vous combattre cette réticence ?

Gabriel Ripoll : C'est un point capital et je crois que la première barrière pourrait venir du fait que l'on parle de transfert ; pour lever cette barrière, il faut parler de partage. Concernant les clients avec qui nous pratiquons cela aux Etats-Unis, Nous avons élaboré de part et d'autre des équipes pluridisciplinaires : elles sont composées du côté du client, de gens de l'informatique, des achats, du marketing, du commercial et des finances. Chez nous, nous trouvons exactement le pendant de ces fonctions. Ces équipes, pratiquement consacrées l'une à l'autre, vont élaborer ensemble la stratégie globale qui correspond aux besoins de ce client-là. Cette stratégie va déterminer en définitive, quel est notre intérêt commun à avoir tel ou tel assortiment en fonction de la stratégie décidée par le client. Mais nous allons la décider ensemble, nous allons nous aligner sur cette stratégie, sur des objectifs concrets. Lorsque nous passerons à l'analyse de la valeur, cela nous permettra très naturellement de déterminer ensemble quel est le bon assortiment, pour nous, en fonction de nos objectifs communs. Il faudra donc éviter de parler de transfert de responsabilités mais parler effectivement de partage de responsabilités.

Quels sont d'après vous les 3 principaux points qui ont favorisé cette démarche de partenariat à l'égard de vos fournisseurs et de vos clients et quels ont été les points les plus difficiles à aborder, notamment les différences culturelles que vos entreprises ont du prendre en compte ?

Gabriel Ripoll : Nous avons eu deux types de difficultés.

- La première difficulté a été d'avoir devant nous des fournisseurs d'une taille critique suffisante, de manière à ce qu'ils soient prêts à investir dans les nouvelles technologies et dans l'organisation humaine nécessaires. Il faut être capable de créer une usine à côté de la nôtre, d'embaucher des gens qualifiés pour les faire travailler chez nous en collocation.
- Le deuxième obstacle, vis à vis de nos clients n'est pas encore surmonté ; il est à la fois interne chez nous et interne à nos clients. Il tourne autour du système de récompense des différents intervenants qu'ils soient acheteurs, logisticiens ou appartenant au marketing. Ceux-ci n'ont pas forcément des systèmes de récompense qui leur permettent de travailler ensemble. Historiquement, chez nous, le vendeur a dans son système de récompense le fait de " caser le maximum de volume " à son acheteur. En face, l'acheteur a dans son propre système de récompense, le fait d'acheter au prix le plus bas possible. Indépendamment de savoir ce qui est bon pour la chaîne globale et pour notre client commun, tant que le système de récompense est tel, nous aurons à gérer d'énormes barrières. La seule façon de soulever cette barrière, c'est d'abord d'avoir un alignement stratégique au sommet pour savoir quels systèmes mettre en place, y compris les systèmes de récompense en fonction d'objectifs communs.