

Évolutions logistiques dans la grande distribution

De l'optimisation à la coordination des flux

Marie-Pascale Senkel

DANS **DÉCISIONS MARKETING** 2005/3 N° 39 , PAGES 67 À 78
ÉDITIONS **EMS ÉDITIONS**

ISSN 0779-7389

DOI 10.3917/dm.039.0067

Date de mise en ligne : 12/03/2024

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-decisions-marketing-2005-3-page-67?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour EMS Éditions.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



ÉVOLUTIONS LOGISTIQUES DANS LA GRANDE DISTRIBUTION : de l'optimisation à la coordination des flux

MARIE-PASCALE SENKEL

La grande distribution en France a plus de quarante ans. L'objectif de cet article est de dresser un bilan de l'évolution des préoccupations logistiques de cette forme de négoce. Trois périodes « logistiques » se dégagent. Après avoir d'abord été exclusivement intéressées par leurs activités d'achat, les entreprises de distribution ont peu à peu intégré les activités de logistique puis, à partir des années 1990, elles ont recherché une véritable collaboration avec les fournisseurs. La logistique semble être une des fonctions les plus propices au développement durable de ce nouveau mode relationnel.

1949 : Édouard Leclerc ouvre à Landerneau son premier centre distributeur.

1963 : Carrefour ouvre à Sainte-Geneviève-des-Bois le premier hypermarché français.

Ces deux dates marquent le début d'un bouleversement radical du panorama commercial de notre pays et plus globalement de notre mode de vie¹. En 50 ans le commerce traditionnel a vu son importance se réduire comme une peau de chagrin. Il représentait plus de 80 % du négoce alimentaire après la seconde guerre mondiale. Au début des années 2000, sa part de marché est de 18 % de l'alimentation contre 70 % pour les grandes surfaces. Le glissement sémantique est d'ailleurs remarquable : on ne parle plus de commerce mais de distribution. « *La grande distribution constitue le volet commercial du fordisme* » (7). Bernardo Trujillo n'affirmait-il pas lors de ses séminaires, auxquels ont participé les initiateurs de la

distribution de masse en France : « *vous avez des usines pour produire, il vous faut des usines pour vendre* » ? (15).

L'organisation logistique n'a pas toujours été une préoccupation des groupes de distribution. Sur le modèle de l'industrie, la grande distribution entreprend dans une première étape de rationaliser ses coûts. Le poste majeur, notamment dans l'alimentaire, est constitué par les achats, plus de 80 % du chiffre d'affaires d'une entreprise. La massification des commandes aux fournisseurs va permettre de réduire les coûts de transaction. Selon l'adage d'Édouard Leclerc « *Distribuer, c'est acheter le moins cher possible pour revendre le moins cher possible* ». On assiste dans cette première phase à l'internalisation de la fonction de gros, prise en charge désormais par les centrales d'achat des groupes de distribution.

Ce n'est qu'avec l'extension des réseaux de ventes des groupes de distribution qu'un second poste de coûts devient sensible : les coûts de la logistique et du traitement administratif des achats. Ce n'est plus uniquement la fonction Achats, c'est aussi la fonction Approvisionnement qui prend en charge la grande distribution. Dès lors les distributeurs vont investir les activités logistiques qui jusque-là étaient prises en charge par les producteurs.

Marie-Pascale Senkel est Maître de Conférences en Sciences de Gestion dans le département Gestion logistique et Transport (GLT) de l'IUT de Saint-Nazaire (Université de Nantes). Elle est rattachée au CERL/CRGNA. Ses recherches portent sur la stratégie logistique dans le canal de distribution.

Contact : marie-pascale.senkel@univ-nantes.fr

Depuis le début des années 90 ce n'est plus la « *recherche effrénée de la puissance d'achat* » qui est mise en œuvre des entreprises de la grande distribution opèrent une véritable révolution « *culturelle* » en développant des relations de partenariats avec certains de leurs fournisseurs (7). Les relations avec les fournisseurs longtemps qualifiées de conflictuelles évoluent aujourd'hui vers la coopération/collaboration. La logistique est une des fonctions initiatrices de ce nouveau mode relationnel entre producteur et distributeur. Ceci n'est pas sans amener certaines questions : peut-on envisager que ces nouvelles relations entre industrie et commerce se développent, perdurent, touchent d'autres activités que les activités logistiques ou bien ne doit-on y voir qu'un comportement opportuniste ?

L'article se scinde en trois parties. Une première partie montre les raisons de l'intégration des activités logistiques par les distributeurs et les contraintes que cela fait peser sur l'industriel. Une deuxième partie expose les modalités des partenariats logistiques entre industrie et commerce ce qui nous amène à nous interroger sur leur pérennité. La dernière partie est consacrée aux implications managériales.

L'intégration amont des activités logistiques par la grande distribution : quels objectifs pour le distributeur ?

Conscientes de l'enjeu majeur que représente la maîtrise de leurs flux, les entreprises de distribution ont su prendre en main l'approvisionnement de leurs plates-formes et de leurs magasins de détail. Ces changements logistiques font peser des contraintes supplémentaires sur les fournisseurs.

Pendant de nombreuses années, les producteurs ont approvisionné en direct les détaillants. Ils disposaient alors d'une parfaite maîtrise de la gestion du flux physique à l'intérieur du canal de distribution. Elle leur permettait de répondre au double objectif que se fixe l'entreprise manufacturière : d'une part, maîtriser le débit de son flux aval, ce qui lui permet d'étendre son contrôle à l'ensemble de la chaîne logistique (production et approvisionnement) ; d'autre part, contrôler la formation de ses prix et conserver la maîtrise du choix de ses canaux de distribution (4).

Dès le milieu des années 1970 pour les entreprises de distribution les plus innovantes, et de manière plus générale, depuis le début des années 1980, les producteurs ont perdu le contrôle de ce flux physique

au profit des distributeurs. Cette tendance s'impose dans tous les pays européens, même si elle est moins prononcée dans les pays où la concentration de la distribution est moins forte comme le sud de l'Europe (3).

La maîtrise de la logistique permet aux distributeurs de répondre à un triple objectif : augmenter leur rentabilité, accroître leur flexibilité et améliorer le service à la clientèle.

L'augmentation de la rentabilité

Selon une étude Eurostaf, les coûts logistiques dans la grande distribution s'élèvent à plus de 20 % du prix de vente du produit ; plus de 85 % des frais logistiques à la charge du commerce intégré ou associé sont représentés par les postes transport et stockage. Les détaillants ont rapidement pris conscience des gains qu'ils pouvaient retirer d'une maîtrise des coûts logistiques. Mais ce n'est pas l'unique raison qui les a orientés vers l'intégration de la fonction approvisionnement. Des raisons financières indéniables les y ont aussi poussés, notamment afin de maintenir leur marge financière. En maîtrisant des infrastructures logistiques, ces entreprises ont la possibilité de négocier des remises plus importantes avec leurs fournisseurs. Ces remises sont liées à la livraison sur un nombre de points limités de quantités massifiées (Yoplait a vu son nombre de points de livraison passer de 70 000 en 1980 à 215 en 2000) ainsi qu'à la prise en charge par le distributeur d'un certain nombre de tâches effectuées jusqu'alors par l'industriel comme l'entreposage ou le transport terminal.

L'accroissement de la flexibilité

Le second objectif que se fixe l'entreprise de distribution en intégrant l'amont de sa chaîne logistique est d'accroître sa flexibilité. En investissant dans des structures de logistique opérationnelle, elle modifie fondamentalement son fonctionnement. Aux approvisionnements en provenance directe des usines qui couvraient plusieurs jours de consommation et obligeaient le magasin de détail à détenir un stock-tampon, elle substitue un approvisionnement en flux tendus. La synchronisation entre le flux entrant dans le magasin et celui sortant se réalise. En dehors de l'adaptation quasiment parfaite à la demande du client, le magasin se recentre sur sa fonction de base : vendre.

En outre, la loi Raffarin (juillet 1996), qui durcit la loi Royer (décembre 1973), donne un cadre très strict aux créations de nouveaux magasins et renforce ainsi la

nécessité d'utiliser les surfaces disponibles pour la vente. Elle amène les magasins de détail à réduire la surface des réserves arrières.

L'amélioration du service à la clientèle

Pour faire face à la concurrence et à la versatilité du consommateur final, l'amélioration du service devient une nécessité pour les entreprises de grande distribution. Elle passe notamment, pour la partie logistique, par la limitation des ruptures de stocks, par la capacité à traiter l'augmentation du nombre de références et la plus forte rotation des produits ou des collections et par l'amélioration de la réactivité face aux nouvelles tendances du marché (7).

L'évolution de l'organisation logistique dans la grande distribution

Les enseignes de la grande distribution mettent en œuvre de nombreuses techniques marketing afin d'attirer et de retenir les clients dans les magasins, de rendre leur offre attractive et d'accroître ainsi le montant d'un panier moyen. Il est clair dès lors que toutes défaillances logistiques annulent la portée des actions marketing et commerciales.

Afin d'atteindre leur triple objectif (coût, flexibilité et service), les entreprises de distribution se sont équipées d'outils logistiques : entrepôts, plates-formes et moyens de transport. Ces outils leur permettent de centraliser les flux d'approvisionnement venant de nombreux fournisseurs sur un nombre restreint de sites, d'y effectuer des opérations de préparation de la marchandise comme le conditionnement, l'étiquetage... avant de livrer quotidiennement les magasins de détail. Le tableau 1 met clairement en évidence le passage d'une organisation logistique où chaque fournisseur approvisionnait chaque magasin de détail en direct à une organisation logistique où les fournisseurs livrent un entrepôt, géré soit par le distributeur soit par un prestataire logistique, qui se charge ensuite de livrer en fonction de leurs besoins les magasins de détail.

Il est intéressant de noter que si l'internationalisation est devenue une préoccupation importante des groupes de distribution depuis les années 90, les organisations logistiques via leur réseau de plates-formes restent quant à elles plutôt régionales. Carrefour a innové en se dotant d'un entrepôt pour stocker au niveau national les produits textiles du groupe. Cet entrepôt situé en région parisienne est géré par le prestataire Norbert Dentressangle. Autre innovation, Carrefour a ouvert dans la région lyonnaise une plate-forme produits frais qui amorce une ouverture sur l'Europe puisqu'elle dessert 20 magasins

Tableau 1
Modes d'approvisionnement des magasins de détail

	Passage par entrepôt	Circuit direct
AUCHAN	50 % des flux	50 % des flux
CARREFOUR	Dominant : 60 % de l'épicerie sèche, 95 % des produits frais et 100 % des surgelés, de la marée et des fruits et légumes	Liquides, familles marginales, 40 % de l'épicerie sèche
CASINO	Majoritaire	Produits à faible valeur, produits locaux, produits de la branche industrielle du groupe
INTERMARCHÉ	85 % des flux	8 % de la boucherie, 5 % des marchandises générales, 2 % des produits frais
LECLERC	30 % des flux	60 % des flux*
SYSTÈME U	Majoritaire pour les surgelés et le non-alimentaire	Important pour le textile saisonnier et la viande

* Solde de 10 % par livraison via des grossistes.
Source : (9).

Encadré 1 : Une même tendance, des pratiques logistiques différentes

Si l'ensemble des distributeurs a depuis les années 80 investi les activités logistiques, les modalités de prises en charge de ces activités sont très différentes d'un groupe de distribution à un autre. Nous avons choisi de retenir 3 exemples : Intermarché, Carrefour et Casino.

Intermarché est le représentant de la logique patrimoniale forte (près d'un million de m² d'entrepôts) et se targue d'être une des premières flottes de camions privés de France avec quelques 500 tracteurs, 2 000 semi-remorques de 38 tonnes et 210 millions de km réalisés par an.

Le groupe Carrefour est quant à lui le représentant de la stratégie partenariale avec des moyens largement sous-traités à des prestataires de services logistiques (même si le groupe gère encore les filiales logistiques héritées de la fusion avec Promodès : Prodim et Logidis).

Le groupe Casino a, pour sa part, fait le choix en Février 2000 de l'externalisation complète de ses moyens logistiques à sa filiale Easydis. Celle-ci a d'ailleurs été classée en tête des 100 premiers prestataires de services logistiques en France, en décembre 2003, par la revue professionnelle Logistiques Magazine. Cette situation nouvelle conduira-t-elle à voir des enseignes s'orienter vers une mutualisation des sites logistiques dans les années à venir ?

Quel que soit le modèle logistique retenu, les objectifs visés concernent d'une part la recherche d'économies d'échelle et de réduction des coûts d'approvisionnement des points de vente et d'autre part le contrôle de l'approvisionnement des magasins de détail permettant un fonctionnement plus efficace de ces derniers.

Schéma 1 : Évolution des modes d'approvisionnement des magasins

Schéma 1

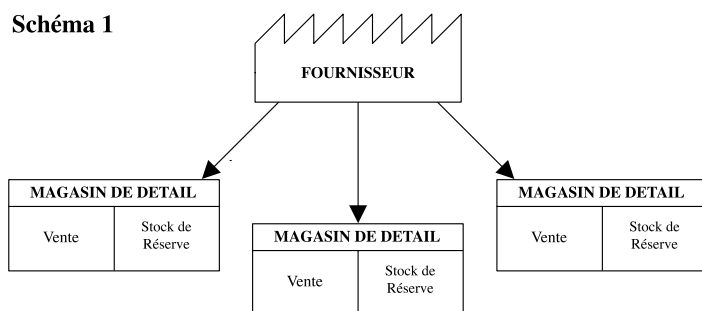
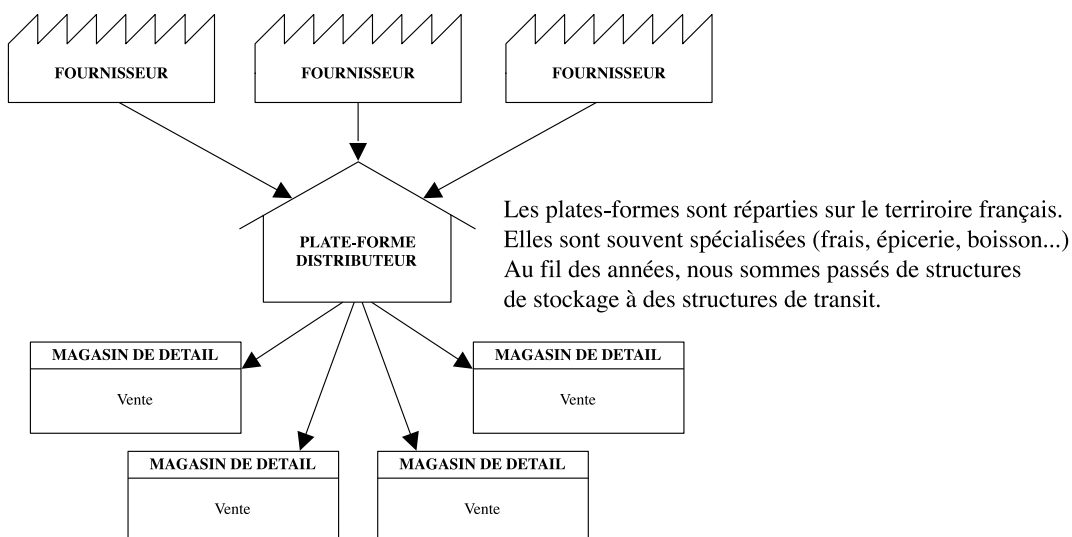


Schéma 2





Carrefour en France (région lyonnaise, Bourgogne et Alpes) ainsi que 6 magasins italiens. Par ailleurs cette plate-forme centralise aussi au niveau national certaines références de produits frais pour approvisionner les 6 autres plates-formes « frais ». Récemment, l'enseigne Système U a elle aussi opté pour une organisation basée sur un entrepôt national exclusivement dédié aux produits textiles, bazar et produits « brun-blanc ». Ce nouvel entrepôt de 75 000 m² est situé en Vendée, aux Herbiers. Il s'occupe de la réception, du stockage, de la préparation et de l'expédition des marchandises vers les 849 magasins U.

Si nous parlons d'organisation logistique, la seule considération du flux physique est aujourd'hui insuffisante. Disons simplement qu'en matière de gestion du flux d'information, les enseignes de la grande distribution ont toutes investi dans l'informatisation des points de vente et dans des moyens automatisés de transfert et de traitement informatique des données en interne. Ainsi les magasins de l'enseigne Système U peuvent consulter, en temps réel, les stocks disponibles sur le site des Herbiers. Cette interaction existe aussi avec un nombre de plus en plus important de fournisseurs.

Quelles contraintes pour le fournisseur ?

Ce bouleversement fondamental dans la gestion du flux a des incidences importantes chez le producteur. Nous les mettons en évidence, en soulignant notamment la perte de la maîtrise aval du flux et l'insertion de l'entreprise industrielle dans les normes de fonctionnement logistique des distributeurs.

La perte de la maîtrise aval du produit

Nous avons montré l'incompatibilité entre les objectifs des distributeurs et ceux des producteurs, notamment parce que les distributeurs, en investissant le champ de l'approvisionnement des magasins de détail, ont imposé des normes de fonctionnement logistique aux producteurs.

Lorsqu'il livre une plate-forme au lieu d'un magasin de détail, le producteur n'a plus la connaissance précise des ventes réalisées sur son marché. Il ignore le volume des ventes réalisées par magasin ainsi que la durée du stockage réalisé par le distributeur.

La maîtrise de la logistique par les entreprises du commerce associé et intégré consolide leur emprise sur

les industriels (7). Elle met indéniablement un écran entre le producteur et son marché et « donne l'opportunité à la firme de distribution de définir les règles de fonctionnement au sein du canal et d'assurer le leadership à la fois par son expertise et par sa connaissance directe des débits de vente » (12).

La logistique : un critère de référencement ?

La place prépondérante prise par le commerce organisé et l'enjeu que représente la logistique pour ces entreprises laisse présager un poids important des critères logistiques dans la sélection et le référencement des fournisseurs. Qu'en est-il dans la pratique ?

Contre toute attente, les travaux de Gilles Paché montrent que les critères logistiques n'ont qu'une place relativement faible dans le référencement d'un fournisseur. « L'efficacité de l'approvisionnement des magasins et/ou plates-formes se présente comme un pré-requis à toute discussion commerciale » et il poursuit : « une fois le référencement acquis, les fournisseurs défaillants se heurtent à un système plus ou moins formalisé de pénalités (...) mais sans que soit remis en question - sauf cas exceptionnels - le référencement lui-même » (11).

Le propos est affiné dans un travail où des chercheurs modulent l'importance des critères logistiques dans la sélection des fournisseurs en fonction de la destination d'achat (marque propre de l'industriel, marque de distributeur ou premier prix) et du type d'achat (relation nouvelle ou ancienne entre le distributeur et l'industriel) (2).

Cette situation, où le distributeur exerce un pouvoir coercitif (la sanction sous forme de pénalité) lors de dysfonctionnements dans l'approvisionnement de ses magasins ou de ses plates-formes, devrait nous conduire à repérer des conflits permanents au sein du canal de distribution. Or ce n'est plus de conflits mais plutôt de coopération entre les industriels et les distributeurs dont la presse se fait l'écho aujourd'hui et notamment dans les activités purement logistiques comme la gestion des stocks ou l'entreposage. Ce paradoxe s'explique par des changements dans les conditions économiques. Les marchés se saturent, la concurrence s'intensifie, le consommateur est volatile, les prix de vente aux consommateurs s'uniformisent du fait de la loi Galland. En conséquence, l'entreprise de distribution doit trouver d'autres moyens que les seules conditions d'achat pour assurer sa croissance et sa pérennité sur son marché. Telles sont les raisons qui font évoluer les relations entre distributeurs et

industriels d'une logique de confrontation à une logique de coopération.

Vers de nouvelles formes de relations avec les fournisseurs : la coopération logistique dans le canal de distribution

La coopération peut se définir comme « *un ensemble d'actions complémentaires entreprises par des firmes en relation d'interdépendance pour accomplir soit des bénéfices partagés, soit des bénéfices individuels si ceux-ci sous-entendent une réciprocité dans le temps* » (5). Dès lors trois questions émergent : Pourquoi la coopération logistique apparaît-elle alors que le cadre d'analyse des relations a pendant longtemps été largement dominé par la notion de conflit ? Quels outils sont à la disposition des partenaires pour réussir ou au moins mettre en œuvre cette coopération ? Quelle pérennité pour ce nouveau type de relation ?

La logistique comme lieu d'émergence des phénomènes coopératifs

L'analyse des relations au sein des canaux de distribution s'est pendant de nombreuses années focalisée sur la notion de conflit marginalisant les chercheurs qui prétendaient que la coopération est aussi courante dans les canaux de distribution que la compétition. Des auteurs de plus en plus nombreux voient dans la coopération l'expression d'un nouveau paradigme marketing. On passe progressivement d'une phase de confrontation à des relations de collaboration qualifiées aussi « *d'associatives* » (3). La pression concurrentielle oblige les partenaires à trouver de nouvelles armes stratégiques : la coopération en fait partie. C'est aujourd'hui principalement dans les activités de distribution physique que sont observées des relations de type coopératif entre industriels et distributeurs. Les raisons avancées par les auteurs tiennent d'une part aux bénéfices substantiels réalisables mais aussi au fait que la distribution physique est parfaitement dissociable de la négociation commerciale, activité hautement génératrice de conflits entre les institutions du canal de distribution. Une troisième raison à ce phénomène peut être évoquée : les activités réalisées au niveau du canal de distribution sont créatrices de valeur importante pour le client final, plus importante parfois que celle apportée par les autres activités marketing. Les

entreprises peuvent ainsi développer un avantage concurrentiel indéniable en réduisant les coûts de réalisation de ces activités ou encore en différenciant leur offre grâce à ces mêmes activités.

Les relations entre producteurs et distributeurs se trouvent ainsi placées sous le double signe de la confrontation et de la coopération. De manière succincte, on peut schématiser en affirmant que la confrontation est directement issue de la négociation sur les conditions d'achat alors que la coopération vise à optimiser les flux physiques et d'informations lorsque la relation est établie.

Notons cependant que certains auteurs utilisent avec « prudence » le terme coopération et parlent plus volontiers dans une première étape de coordination logistique (10).

La coopération/coordination logistique entre producteurs et distributeurs : les outils et techniques de la chaîne logistique étendue

Il convient tout d'abord d'aller chercher du côté du trade-marketing quelques éléments pour le renouveau des relations industriel-détaillant (1). On note un consensus chez les différents auteurs pour reconnaître à la logistique un rôle dans la prise en compte du client distributeur par l'industriel. Mais un certain nombre de difficultés ont rendu l'opérationnalisation du trade-marketing délicate et on lui a rapidement préféré des outils plus techniques et plus normatifs comme l'ECR (Efficient Customer Response) ou la GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements), voire plus récemment le CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment Program).

Depuis quelques années, une profusion d'acronymes ainsi fleurissent pour décrire les outils permettant une coordination plus efficace des flux entre industriels et détaillants. Ces différents outils s'inscrivent dans une évolution importante de la logistique : le développement du Supply Chain Management (SCM). La notion de supply chain est indissociable de celle de coordination entre les participants de la chaîne globale logistique ; il s'agit donc bien ici d'une forme particulière de relation entre des partenaires commerciaux qui se situe entre le marché et la hiérarchie. Trois volontés essentielles expliquent le développement du supply chain management :

- la réduction du montant des stocks dans la chaîne sur l'ensemble de la chaîne allant « du fournisseur du



fournisseur au client du client » et donc l'accélération du taux de rotation des stocks,

- l'augmentation du niveau de service offert au client final, en termes de diminution du taux de rupture en linéaire et d'organisation efficace des promotions entre l'industriel et le commerçant,
- la création d'un avantage compétitif par le développement d'une chaîne logistique liant les différents acteurs et qui renvoie directement au concept de chaîne de valeur introduit par Porter.

Dans les relations entre commerce et industrie, l'application de la démarche supply chain se rencontre sous le terme d'ECR.

• L'Efficient Consumer Response (ECR)

L'ECR ou « réponse optimale au consommateur » peut être définie comme « *un ensemble de conventions de partenariat et de méthodes pour faire travailler*

ensemble fournisseurs, ou sous-traitants, industriels et distributeurs pour satisfaire les besoins du consommateur, mieux, plus vite et à moindre coût » (13). L'une des réalisations ECR les plus souvent décrites est celle mise en place entre Wal-Mart et Procter & Gamble aux États-Unis (encadré 2).

L'objectif de l'ECR est « *de construire un système réactif en partant du consommateur final dans lequel fournisseurs et distributeurs travaillent ensemble pour maximiser la satisfaction du consommateur et réduire les coûts. Ce double objectif suppose un échange d'informations de qualité et un flux de marchandises sans rupture* » (6).

Concrètement, d'après l'étude du Cabinet Cooper et Lybrand dont les revues professionnelles se sont largement fait l'écho, l'ECR combine quatorze axes de progrès principaux regroupés en trois familles : le management de la demande, l'optimisation des approvisionnements, les technologies de support.

Encadré 2 : L'ECR chez Wal-Mart et Procter&Gamble

Créée en 1962 par Sam Walton, Wal-Mart a connu une croissance rapide : moins de 300 magasins à la fin des années 70 contre plus de 4000 dans le monde entier en 2000.

Au regard de cette croissance qui permet à l'entreprise de devenir le 1^{er} distributeur mondial, un de ses principaux fournisseurs, Procter&Gamble lui propose, dès la fin des années 80, un partenariat. Wal-Mart transmet à P&G les chiffres des ventes quotidiennes de ses points de ventes et ainsi P&G peut réassortir les magasins et les dépôts. Du point de vue logistique, Procter&Gamble observe dès la première année de mise en place une augmentation très nette de son ratio de rotation des stocks et Wal-Mart économise sur ses coûts de stockage tout en offrant une meilleure disponibilité des produits aux clients finaux.

Gains potentiels de l'ECR

Types d'action	Objectif	Gains (% du prix de vente)
Gestion de l'approvisionnement	Limiter les stocks tout au long de la chaîne par la gestion partagée des approvisionnements (GPA)	1,80 %
Logistique physique	Suppression des contrôles à réception, cross-docking et regroupement des flux entre entrepôt et magasin	1,20 %
Planification à moyen terme	Planning commun et prévisions concertées des promotions, des hausses de tarifs et des produits nouveaux	1,05 %
TOTAL		4,05 %

Source : ECR France.

Sous le terme de « management de la demande » sont réunies toutes les activités qui concourent à l'optimisation de la relation produit-consommateur que l'on rencontre également sous la dénomination de « category management » (optimisation des assortiments, des promotions, des lancements de nouveaux produits). La seconde famille regroupe l'ensemble des activités améliorant la gestion des flux de la chaîne d'approvisionnement (cross-docking², réapprovisionnement continu, fournisseurs intégrés...). Enfin, les technologies de support correspondent aux moyens techniques qui viennent en soutien aux activités liées à la demande et à l'approvisionnement comme par exemple l'échange de données informatisé.

L'ECR est une « doctrine qui connaît un effet de mode très important. Les résultats en sont cependant encore limités en France, mais aux États-Unis et en Europe du Nord de telles organisations ECR semblent se développer rapidement avec des conséquences importantes » (13). Quels sont ces changements importants ? Nous pouvons citer un double impact à la fois au niveau structurel et au niveau culturel. « L'ECR impose un décloisonnement dans les structures de l'entreprise. Pour mener à bien un tel projet il faut une équipe aux compétences diversifiées (marketing, commerciales, logistiques, techniques...)... La méthode ECR impose aussi un changement d'esprit : il faut passer d'une logique d'affrontement à une logique de coopération. Mettre en place un système est difficile, changer les mentalités l'est encore davantage » (6).

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) jouent un rôle prépondérant dans l'évolution des relations entre producteurs et distributeurs, mais on constate que l'initiative de la mise en place de tels systèmes d'échange de données revient souvent au distributeur. Par ailleurs, il semble qu'il y ait encore aujourd'hui un écart entre la vision idéale d'un échange de données total entre producteur et distributeur et la réalité. Ceci nous rappelle à la difficulté de faire changer ou évoluer les mentalités.

• La gestion partagée des approvisionnements (GPA)

Un des outils de l'ECR le plus souvent présenté dans la presse est la gestion partagée des approvisionnements (GPA). La GPA ou VMI (Vendor Managed Inventory) peut se représenter schématiquement comme une démarche où un détaillant délègue à son fournisseur la totalité ou une partie de la responsabilité de réapprovisionnement de son stock. Elle permet à l'industriel de mieux connaître les attentes du consommateur grâce à une visibilité sur les sorties des entrepôts du détaillant. Elle permet de découpler flux

commerciaux et flux logistiques : les flux d'approvisionnement s'appuient sur les sorties réelles des entrepôts plutôt que sur le processus de commande du distributeur ou les fréquences de passage des commerciaux dans les linéaires. Elle permet encore à l'industriel de mieux planifier les opérations promotionnelles en réduisant les risques de perturbations des programmes de production (si les produits gérés ainsi représentent une part significative des ventes).

Pour le distributeur c'est un moyen de réduire le nombre et la fréquence des ruptures de stocks, d'augmenter le taux de rotation des stocks sur l'ensemble de la chaîne logistique et ainsi de réduire les coûts logistiques.

La GPA concerne surtout le réapprovisionnement des produits de « fond de rayon », c'est-à-dire ceux pour lesquels la demande présente des variations peu importantes. Aujourd'hui ce mode de relation se répand de plus en plus et la presse se fait régulièrement l'écho de démarches de gestion partagée des approvisionnements, par exemple entre Carrefour et Coca-Cola, Carrefour et Amora, Carrefour et la société des eaux minérales de Saint Amand, Auchan, Carrefour, Casino et Système U et Reckitt Bentsick...

Mais cette pratique n'est pas développée au même niveau dans l'ensemble des enseignes de la grande distribution. Certaines comme Carrefour sont plus avancées que d'autres comme par exemple Intermarché. Par ailleurs, les enseignes restent encore réticentes à échanger de façon « ouverte » leurs informations et notamment les informations émanant directement des sorties de caisses.

En conclusion, la GPA est une première étape de la collaboration entre un détaillant et un fournisseur. D'autres exemples de collaborations plus abouties existent sous le terme de CPFR.

• Collaborative Planning Forecasting and Replenishment Program (CPFR)

Dans le cadre du CPFR, la relation va beaucoup plus loin que dans la GPA puisqu'il y a développement et partage d'une prévision unique de la demande du consommateur, prenant notamment en compte les promotions et l'introduction de nouveaux produits avant même la programmation des réapprovisionnements. L'information est partagée le plus tôt et le plus en amont possible. La grande nouveauté liée au développement du CPFR est la volonté d'intégrer au sein d'un même processus la gestion de l'offre et celle de la demande.



Encadré 3 : Gestion partagée des approvisionnements, l'exemple de Coca-Cola

Un projet de développement d'une gestion partagée des approvisionnements est lancé en 1998 entre Coca-Cola Entreprise et Carrefour. L'objectif est d'avoir une meilleure disponibilité des produits en stock (limitation des ruptures de stocks en linéaire) tout en réduisant les stocks sur l'ensemble de la chaîne logistique (allant du fournisseur au consommateur) et donc leur coût. Concrètement, les informations sur l'état des stocks, les sorties consolidées des magasins et les en-cours de livraison sont envoyées par EDI (Échange de Données Informatisé) chaque nuit par le distributeur à Coca-Cola. Chaque matin des propositions de réapprovisionnements sont faites au distributeur par Coca-Cola pour validation. Dès que celle-ci est effectuée, le lancement physique du réapprovisionnement peut être fait.

Pour l'industriel, la GPA permet de recueillir des informations sur les sorties des entrepôts qui permettent d'affiner la connaissance des attentes du consommateur. Il y a grâce à la GPA non plus seulement prise en compte des ventes par le biais de ce que le distributeur commande ou de ce que le commercial place en linéaire mais bien du point de vue des ventes réelles au consommateur ou au moins des sorties des entrepôts du distributeur. Enfin la GPA permet toujours grâce aux informations collectées de mieux planifier la production, notamment dans le cas d'actions promotionnelles. Encore faut-il pour cela que la GPA représente une part importante des ventes. C'est indéniablement la raison pour laquelle aujourd'hui, près de 50 % du chiffre d'affaires réalisé par Coca-Cola avec la grande distribution passe par GPA. Coca-Cola envisage dans les 5 années à venir de passer à 70 % et souhaite l'étendre vers d'autres circuits de distribution.

Source : journaldunet.com

Aucun processus unique ne peut satisfaire l'ensemble des partenaires et répondre à toutes les situations envisageables. En conséquence, entre les deux niveaux (GPA et CPFR) il existe toute une palette de collaborations intermédiaires possibles et expérimentées par les partenaires commerciaux.

Il faut noter que dans l'exemple le plus souvent cité au niveau européen, l'expérience entre Henkel, le fabricant allemand de cosmétiques, détergents et produits d'hygiène, et Eroski, le leader de la grande distribution alimentaire en Espagne, ce ne sont pas encore des informations « sorties de caisses » qui sont échangées mais des données agrégées de l'entrepôt central du distributeur. Du chemin reste encore à parcourir dans l'échange d'information entre industrie et commerce.

Un changement durable dans les relations grâce à la collaboration logistique ?

Une recherche exploratoire a été menée afin de mettre en évidence les liens entre des changements dans les relations entre producteurs et distributeurs et l'introduction d'une collaboration logistique plus étroite (14). Nous nous y interrogeons notamment sur une éventuelle tentative de rééquilibrage du pouvoir dans le canal de distribution au profit des industriels. Cette recherche repose sur une étude qualitative

réalisée auprès de distributeurs et d'entreprises manufacturières du secteur de l'habillement. L'encadré 4 fournit des informations sur la méthodologie retenue.

Il apparaît que les relations entre producteurs et distributeurs sont plutôt orientées vers le moyen terme lorsqu'il y a volonté de collaboration logistique.

Des relations de plus longue durée

Une durée de vie courte, des critères complexes comme la taille-coloris, rendent les produits de l'habillement particulièrement difficiles à gérer. Les distributeurs recherchent une collaboration plus étroite avec leurs fournisseurs. Aux relations « spot » ont tendance à se substituer des relations de plus long terme, même si les contrats restent des contrats de court terme.

Les industriels affirment profiter de la collaboration logistique parce que leur produit est hautement substituable et que l'offre d'un service associé le rend plus difficilement remplaçable (pose d'antivols, étiquetage particulier, mise sur cintre...).

Le pouvoir fort du distributeur

Les distributeurs du commerce concentré disposent d'un pouvoir important dans le canal de distribution,

Encadré 4 : Méthodologie de la recherche

Afin de comprendre la place et le rôle de la logistique dans les relations qu'entretiennent les industriels du secteur de l'habillement de l'Ouest de la France avec leurs distributeurs, nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs auprès d'une trentaine d'entreprises industrielles. Les thèmes abordés dans le guide d'entretien visent donc à comprendre le contexte de l'entreprise, la place qu'y tient la logistique, l'organisation des flux mise en place ainsi que l'impact perçu de cette organisation logistique sur les relations qui peuvent être entretenues avec les distributeurs :

- Présentation de l'entreprise : son métier, ses concurrents, ses clients, ses spécificités...
- Les modifications de l'environnement et les changements qu'ils entraînent dans l'entreprise.
- La place et le champ de la logistique dans l'entreprise.
- Organisation concrète du flux d'information et du flux physique entre les fournisseurs, le producteur et ses distributeurs.
- Les relations avec les distributeurs.

Le responsable sollicité pour cette recherche est soit Directeur Général, soit Directeur (ou responsable) Logistique ou industriel. La taille des entreprises rencontrées varie de 50 à plus de 500 salariés, avec cependant une plus forte proportion d'entreprises de taille moyenne (entre 250 et 500 salariés).

Chaque entretien réalisé dure entre 45 minutes et deux heures.

notamment parce qu'ils possèdent les informations sur les ventes finales grâce à des outils sophistiqués de gestion de l'information. Ils ont également su s'imposer comme des canaux de ventes incontournables représentant une part importante du volume des ventes (les chaînes et grandes surfaces spécialisées et les hyper- et supermarchés représentent plus de 50 % de la consommation en valeur du secteur de l'habillement).

La collaboration logistique doit alors être perçue comme un moyen de coordination alternatif à la coordination par les prix et ce pour une plus grande performance du canal. Imposée par certaines formes de distribution, la collaboration dans la gestion des flux ne permet pas au producteur de reconquérir du pouvoir (ou tout au moins de le rééquilibrer). Elle exprime plutôt leur adhésion aux normes de fonctionnement des circuits de distribution leader. La collaboration logistique ne serait-elle pas alors, plutôt qu'une bataille pour la reconquête du pouvoir dans le canal de distribution, un signe de la reconnaissance de la puissance d'un certain type de distribution en matière de gestion des flux ? Ne viendrait-elle, dans ce cas, renforcer le pouvoir du distributeur dans le canal de distribution ? Dans cette hypothèse, quels intérêts ont les industriels à collaborer avec les distributeurs ?

Les bénéfices de la collaboration logistique pour l'entreprise manufacturière

La collaboration logistique favorise une plus grande coordination des flux avec le distributeur (plus de relationnel, stabilisation des relations, plus de coordination...).

Un préalable à cette étape se trouve dans une plus grande coordination en interne, notamment entre la production, le commercial, les achats et la distribution physique. Elle permet à l'industriel de développer sa réactivité, son « agilité » en un mot d'être moins sensible à l'incertitude de l'environnement.

Enfin, un dernier bénéfice se situe au niveau des relations avec l'environnement concurrentiel (élimination des compétiteurs les moins performants en matière de gestion des flux, établissement de relations privilégiées avec le distributeur). De nombreux industriels ont affirmé qu'il s'agit pour eux de faire la preuve de leur capacité à travailler en étroite collaboration avec un ou plusieurs distributeurs afin d'avoir une relation privilégiée avec ceux-ci, de devenir en quelque sorte les fournisseurs de « premier rang » par analogie avec un phénomène similaire survenu il y



a quelques années dans le secteur automobile. On peut donc prévoir, à terme, un secteur composé de trois entités : les donneurs d'ordre, les industriels de rang 1 et les industriels de rang 2.

Perspectives managériales

La place majeure occupée par la grande distribution incite à beaucoup de retenue quant aux préconisations managériales qui pourraient être faites. Nous avons voulu montrer dans cet article que les entreprises de la grande distribution alimentaire ont su en peu de temps, avec des pratiques variées, investir le terrain de la logistique et en retirer des avantages importants. Il nous semble néanmoins utile d'effectuer une comparaison avec les entreprises de la grande distribution spécialisées. Celle-ci pourrait amener des réflexions quant aux évolutions qui pourraient voir le jour dans l'organisation de la chaîne logistique des entreprises de la grande distribution alimentaire dans les décennies à venir. Sans parler de mondialisation, l'eupéanisation des entreprises de distribution alimentaire a démarré il y a déjà quelques années. Les organisations logistiques comme nous l'avons vu restent elles nationales voire même régionales. Or, les entreprises de la grande distribution spécialisée, par exemple Ikea, ont déjà développé des organisations logistiques qui se situent à un niveau européen. Pourrait-on voir dans les années à venir des organisations logistiques qui se déploient à un niveau européen pour les grands groupes de distribution alimentaire ?

Les entreprises de la distribution alimentaires ont également tendance à se diversifier. Serait-il envisageable dans les années à venir de voir leur logistique passer d'une logique d'enseigne à une logique de groupe ?

Quant aux industriels, ils sont soumis aujourd'hui au pouvoir fort des distributeurs dans le canal de distribution. Il semble qu'une position stratégique défendable soit pour eux de s'inscrire dans le fonctionnement logistique de chaque enseigne et de développer des pratiques logistiques « différenciées » par enseigne : mise en place de GPA, cross-docking... Ceci est d'autant plus nécessaire que le nombre de références augmente, que la gestion des promotions complexifie l'organisation logistique, que, dans le cas des produits de l'habillement, la déclinaison en taille-coloris rend la gestion de ces produits très lourde. À terme, le savoir-faire acquis par les industriels en matière d'organisations logistiques « sur-mesure » ne va-t-il pas leur donner un avantage par rapport à des distributeurs qui se seront peu à peu « détachés » de la gestion des flux ? Ceci explique peut-être pourquoi

aujourd'hui la question de la mesure et de la répartition des gains issus de la coopération logistique n'est pas une réelle préoccupation des industriels, les gains se situant à un niveau plus « stratégique ».

Pour les petites entreprises, le coût lié à la mise en œuvre d'outils tels que la GPA ou le CPFR est extrêmement élevé. Ces outils restent donc encore réservés à des entreprises de taille relativement importante. Les entreprises de petites tailles doivent dès lors trouver d'autres moyens pour initier la collaboration avec les distributeurs. Elles les trouvent parmi les services. Ceux-ci permettent de rendre leurs produits plus difficilement substituables (ce phénomène est particulièrement vivace dans le secteur de l'habillement).

Toutes les entreprises s'entendent cependant pour reconnaître que l'échange d'informations est le cœur de la collaboration logistique, même si elles avouent aussi que les distributeurs sont encore réticents à échanger des informations en toute transparence pour faire rentrer le fournisseur dans le processus décisionnel de l'approvisionnement. Une raison explique cet état de fait : le pouvoir que représente la détention de l'information. Cependant, la seule lecture des relations producteurs-distributeurs à la lumière de la notion de pouvoir est insuffisante.

Le développement de logique de coopération dans le domaine logistique n'échappe pas au nécessaire recours aux concepts de l'analyse comportementale et notamment à la notion de confiance. Le succès de la collaboration logistique repose sur un savant dosage de pouvoir et de confiance qui conduit à la satisfaction des deux partenaires commerciaux.

Conclusion

En quarante ans, l'organisation de l'approvisionnement des magasins de la grande distribution s'est profondément modifiée. À une organisation logistique maîtrisée par les producteurs s'est substituée au fil du temps une organisation largement prise en charge par les firmes de grande distribution. Depuis le début des années 90, la logistique devient même un terrain de collaboration entre ces impensables partenaires que sont les producteurs et les distributeurs. L'article montre que les préoccupations logistiques sont des enjeux majeurs pour les industriels et la grande distribution.

La collaboration logistique entre l'industrie et le commerce soulève néanmoins un certain nombre d'interrogations. La collaboration logistique se situe

dans une logique financière indéniable et dans un contexte particulier de régulation des relations entre producteur et distributeur, notamment par le biais de la loi Galland. Qu'advient-il de cette forme relationnelle lorsque les bénéfices que chaque partie peut en escompter seront atteints ? Qu'advient-il de ces relations s'il y a assouplissement de la loi Galland ? Ne risque-t-on pas de voir repartir la bataille pour les prix ?



Notes

1 Désertification des centres des villes au profit des zones péri-urbaines qui rend quasiment obligatoire l'utilisation de la voiture.

2 Le cross-docking consiste à faire préparer, par les fournisseurs, les commandes en fonction des besoins des magasins de détail, de telle sorte que lors du passage sur une plate-forme de transit les manutentions soient réduites à un regroupement des colis par points de livraison.

Références

(1) Bonet D. et Manzano M. (1998), Les relations entre fabricants et détaillants : le cas de la coopération logistique, in *Actes des deuxièmes rencontres internationales de la recherche en logistique*, Fabbe-Costes N. et C. Roussat (éd.), Marseille, 309-328.

(2) Fady A., Paché G. et Pontier S. (1998), Grande distribution, choix des fournisseurs et critères logistiques : du mythe à la réalité, in *Actes des deuxièmes rencontres internationales de la recherche en logistique*, Fabbe-Costes N. et C. Roussat (éd.), Marseille, 329-345.

(3) Fernie J. (1992), Distribution strategies of european retailers, *European Journal of Marketing*, 26, 8/9, 35-47.

(4) Filser M., des Garets V. et Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Management & Société.

(5) Guibert N. (1996), *La relation client-fournisseur et les nouvelles technologies de l'information. Le rôle des concepts de confiance et d'engagement*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Montpellier, Université des Sciences et Techniques du Languedoc.

(6) Héliès-Hassid M-L. (1996), ECR : Impact sur l'organisation de l'entreprise et sur le marketing, *Décisions Marketing*, 9, Septembre-Décembre, 63-71.

(7) McKinnon A. (1989), *Physical distribution systems*, Routledge.

(8) Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob.

(9) Morcello E. (1999), *Les stratégies d'implantations logistiques de la distribution*, Liaisons.

(10) Paché G. (2002), L'évolution des relations logistiques entre industriels et détaillants : coopération ou simple coordination ?, *Gestion 2000*, janvier-février, 18, 1, 109-124.

(11) Paché G. (1995), Le poids du critère logistique dans les procédures de sélection des fournisseurs : application à la grande distribution alimentaire, *Logistique et Management*, 3, 2, 57-66.

(12) Paché G. et des Garets V. (1997), Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques, *Recherche et Applications en Marketing*, 12, 2, 61-82.

(13) Pimor Y. (2001), *Logistique : techniques et mise en œuvre*, 2^e édition, Dunod.

(14) Senkel M.-P. (2002), « Coordination logistique et fonctionnement du canal de distribution », *Revue Française du Marketing*, 188, 79-89.

(15) Villermet J.-M. (1991), *Naissance de l'hypermarché*, Armand Colin.