

■ L'INFORMATION PARTAGÉE

- Le centre de gravité du pouvoir se déplace. Autrefois, aux mains des industriels, l'information est, aujourd'hui, détenue par les distributeurs. Reste que ce n'est pas tant sa possession que son bon usage qui détermine le pouvoir.

Entretien avec Claude Charbit

pages 1 à 4

- Le concept d'information partagée ne peut être pérenne sans une approche pragmatique et concertée des acteurs. Des binômes industriels/distributeurs se mettent en place qui témoignent qu'un nouveau commerce est en gésine.

Entretien avec Olivier Labasse.

pages 5 et 6

- L'information partagée modifie le jeu concurrentiel. Celui-ci ne se livre plus sur la détention de l'information mais sur son utilisation.

Entretien avec Jean-Pierre Zabliith.

pages 7 et 8

- Sans connaissance en temps réel des ventes par produit dans chaque magasin, l'information partagée entre industriels et distributeurs reste lettre morte.

Entretien avec Dick Bell.

pages 9 à 11

Le Bulletin de L'ILLEC

Information partagée aujourd'hui, gains partagés de demain

Jusqu'aux années 1990, l'information sur les produits de grande consommation était essentiellement du ressort des industriels. Les distributeurs ont depuis considérablement renforcé leur connaissance, donc leur pouvoir dans ce domaine. L'équilibre industrie-commerce passe donc par le partage de l'information. Une idée qui n'est pas encore acceptée par tous.

Entretien avec Claude Charbit, conseiller d'entreprises, ancien président d'IRI-Sécodip.

■ Comment l'information peut-elle être bien partagée ?

Claude Charbit : Tout dépend du périmètre que l'on veut donner à cette notion. L'information a toujours été plus ou moins partagée, mais aujourd'hui la tendance est à une ouverture beaucoup plus large. On ne peut s'échanger de l'information que si elle est disponible, exploitable, et si la partie qui la possède souhaite la communiquer de manière objective et positive. Une information partagée doit être fiable et utile, ni partielle ni partielle. Il est temps de retrouver la confiance perdue. L'information partagée permet de rationaliser le jeu et de le quantifier.

(Suite page 4)

L'enjeu stratégique du retraitement de l'information

Il n'est pas nécessaire d'être un sectateur de Clausewitz pour se livrer aux jeux de stratégie qui, au demeurant, connaissent un renouveau spectaculaire sur les étals et dans les ordinateurs. L'accès à l'information est primordial. C'est ainsi que l'Europe s'échine sur Galileo, censé l'affranchir du monopole GPS. La mise en commun qui s'avère impossible entre les chancelleries intervient au stade du renseignement, ou au moins de ses outils. Plus que le nerf de la guerre, l'information en est le neurone. La France et le Royaume-Uni en sont encore à caresser, avec l'hypothèse de la construction d'un porte-avions commun, l'idée d'un puissant bras armé que la chose est déjà décidée pour le cerveau.

Même si l'économie n'est pas la guerre mais son contraire, en ce qu'elle substitue la production, laquelle requiert la paix, à la prédation, il faut remarquer que, mus par la force des choses, fabricants et commerçants sont engagés dans un irréversible processus de mise en commun de leurs moyens dans le chantier du traitement de l'information, sous l'égide des organisations chargées de promouvoir, en France, en Europe et ailleurs, les techniques dérivées de l'ECR (*efficient consumer response*), dont Olivier Labasse est le porte-étendard.

Les partenaires en présence ont, jusqu'à un certain point (là où commence la négociation de type commercial), le même intérêt. Ils sont tous obsédés par l'amélioration de leur efficacité. Dans une économie de concurrence mondialisée, c'est une question de survie. Or l'optimisation de la chaîne logistique, la réduction des inventaires, la diminution des ruptures en linéaire, ne peuvent se faire que de deux manières, à en croire Dick Bell : soit par l'intégration verticale, soit par l'articulation de chaque stade du procès, grâce à l'information. L'intégration étant l'exception, le partage de l'information devient la règle.

À cet égard, la dialectique est aisée, mais l'art est difficile et... coûteux, comme objectait Socrate à ses ennemis les sophistes, accusés par le maître de la maïeutique de philosopher pour de l'argent, termes antagonistes s'il en est. C'est qu'il s'agit d'abord de se comprendre, ce à quoi le langage naturel est impuissant, depuis la malédiction de la tour de Babel. Élaborer un langage commun avec, en amont, un alphabet partagé (en l'espèce approprié à l'informatique) et, en aval, des dictionnaires intelligibles (les catalogues) est une tâche de Titan à laquelle s'est attaché le GCI (Initiative pour le commerce mondial), par la force des choses organisme à vocation planétaire, fondé conjointement par l'industrie et le commerce. Le préalable sémantique une fois levé, il faut trouver le lieu du dialogue : soit un forum, ce sont les places de marché ; soit un cabinet prévu à cet effet, ce sont les panels. À moins que les interlocuteurs ne préfèrent la privauté du colloque singulier, solution vers laquelle, Claude Charbit le remarque, tendent à s'orienter Wal Mart et Carrefour.

En toute hypothèse, l'investissement est immense. En expertise, en sorte que nulle entreprise n'en détient l'entière ; en temps, qu'il s'agit de comprimer, ce à quoi personne ne saurait plus parvenir par ses propres moyens ; en argent surtout, que chacun a en vue d'économiser. Dès lors, les jeux sont faits. Le partage est la seule méthode envisageable. Les techniques de l'ECR, comme le souligne Jean-Pierre Zablith, ne relèvent pas du vœu pieux, mais de l'intérêt bien compris.

Toutefois, retour à la stratégie, l'information ne peut être considérée comme un commentaire de la réalité qui est observée dans les usines ou les magasins. C'est la vérité ultime, tant de la fabrication que de la logistique ou de la vente, parce qu'elle est devenue la matière première du cœur de métier qui a pour nom le marketing, lequel, Dick Bell y insiste à juste raison, requiert moins de tactique et plus de stratégie.

L'accès aux matières premières est le ressort de la conduite des États depuis au moins l'expansion coloniale du XIX^e siècle. Les guerres d'Irak ont montré que rien n'a changé. Les puissances maritimes ont toujours eu tendance à défendre le principe du libre commerce, alors que les puissances continentales entendaient préserver les prés carrés dont elles avaient su se doter. Cette clef de lecture permet de décrypter les généreuses déclarations d'intention sur l'accès à l'information.

Il paraît évident, pour paraphraser Robert Kagan, que les puissances moyennes, adeptes obligées, par manque de moyens, du droit et de la paix perpétuelle selon le mode kantien, défendent l'idée de l'échange quand les puissances dominantes, adeptes de la Realpolitik, optent pour l'idée de partage, un peu comme cela fut le cas à Yalta. Le débat n'a pas de quoi surprendre, et non plus le fait que le plus grand des acteurs du commerce a renoncé au multilatéralisme, pour traiter directement avec ses grands fournisseurs, bientôt imité par son second. C'est signe, comme le remarque Dick Bell, que le rapport des forces a changé. La distribution a rompu le pacte colonial. Hier, elle disposait de la ressource brute exploitée par l'industrie. Aujourd'hui, elle s'est dotée des moyens de la mettre en valeur et entend bénéficier à son tour de la rente. En qualité de matière première l'information a un prix qui, au surplus, dépasse les règles classiques du marché, en ce sens que plus elle est abondante, plus elle est chère. Il en va avec elle comme avec l'uranium, sa valeur dépend moins du minerai brut que du taux d'enrichissement : son traitement.

Point n'est besoin de sortir de l'école de guerre pour savoir que « qui tient le haut tient le bas », adage dont le général Navarre a donné une tragique confirmation par a-contrario à Diên Biên Phu. La chaîne logistique n'est plus un moyen, mais l'instrument de l'excellence qui fonctionne à l'information. Les systèmes ne sont plus poussés par la production, mais tirés par le consommateur. À la limite, le maraîcher, averti par informatique que les consommateurs s'arrachent ses melons, force dans ses champs le mûrissement de ses fruits, lui-même piloté par ordinateur, de façon à réassortir en temps et en heure. Preuve que le moins marqueté des produits est aussi un dérivé de l'information, elle-même détenue et traitée par le distributeur d'hier, sitôt devenu commerçant et en passe d'accéder au rôle de chef d'orchestre de la chaîne logistique, en sa qualité d'interprète du consommateur.

De longs discours ont été consacrés à la puissance d'achat, à sa concentration, à ses conséquences, supposées ou réelles, sur la production primaire (l'agriculture) ou secondaire (l'industrie). Et voici qu'une autre idée se profile. Le maître du processus production-distribution est peut-être celui qui se montre le plus avisé dans la mise en valeur du gisement mercatique, constitué par les données brutes. À ce dernier revient en définitive la domination par l'effet à rebours de la chaîne logistique, non plus poussée mais tirée. Lorsqu'il attribue le succès des marques propres non pas tant au phénomène classique de la dépendance économique du fabricant anonyme (sans marque) par rapport au donneur d'ordre qu'à la notion d'efficacité de la chaîne d'approvisionnement engendrée par l'intégration des fonctions, dans l'économie particulière des articles à marque d'enseigne, Dick Bell avance une idée d'une rare pertinence. Et si l'analyse est juste, les choses ne font que commencer.

Il est dès lors permis de se demander si les jeux sont faits. La puissance d'achat est manifeste. Wal Mart est déjà la première entreprise du monde – à quarante ans ! – et rien n'indique qu'elle entende en rester là. Si l'essentiel est encore à venir, sous la forme de la domination de la chaîne d'approvisionnement, la marque de fabricant et ses usines semblent promises à un avenir rien moins que riant, dans un monde sans pitié.

C'est oublier qu'il en va de l'information comme de l'uranium. Sa possession ne vaut presque rien. Son enrichissement rapporte davantage. Mais peut-être le gros lot est-il promis, au-delà, à celui qui brille dans le retraitement, à savoir dans l'excellence de la mercatique. Et, à ce stade, rien n'est gravé dans le marbre. L'industriel gère quelques catégories, le commerçant 350, rappelle Claude Charbit. Ce n'est donc pas tant le traitement de l'information qui importe, que son retraitement dans le cadre d'une mercatique efficace, comme le souligne Dick Bell. Le jeu stratégique demeure ouvert, à l'égard duquel nous concluons : que le meilleur gagne... du moment que c'est le consommateur qui en bénéficie.

■ *Depuis quand le centre de gravité s'est-il déplacé ?*

C. C. : De 1960 à 1990, l'information était aux mains des industriels, alors les mieux placés pour bien connaître leur marché. Ils disposaient de structures d'accueil plus développées que celles des distributeurs. L'industriel a été le leader de l'information, longtemps, sans réelle opposition. Durant cette période, la distribution privilégiait la croissance quantitative, fondée sur l'extension des surfaces. Aujourd'hui, la concentration des acteurs et la fin de la multiplication tous azimuts des points de vente conduit la distribution vers une croissance qualitative, avec pour obsession les gains de parts de marché. Grâce aux nouvelles technologies et pour des raisons de gestion interne, la distribution a construit des systèmes d'information très élaborés, comme les cartes de fidélité, qui permettent à une enseigne de mesurer l'évolution des références à la journée et par magasin. Peu de professions disposent d'autant d'informations sur le consommateur final.

Si la marque a conservé la primauté en amont (recherche-développement, études, communication), la compréhension de l'information sur le marché et de ses catégories devient un atout grandissant des distributeurs, qui se sont structurés pour cela et qui en ont bien compris les enjeux stratégiques et commerciaux.

■ *Les distributeurs ne vont-ils pas devenir des donneurs d'ordres ?*

C. C. : C'est une possibilité. Aussi les industriels doivent-ils réagir, pour reprendre la main sur l'information qu'ils ont contribué à développer. Le rééquilibrage du pouvoir est nécessaire et possible. En témoignent les travaux menés au sein d'ECR, qui a réussi – et il faut lui rendre hommage – à réunir industriels et distributeurs autour de projets communs, et, surtout, à créer une culture de partage et de partenariat. Cela a été essentiellement le cas pour tout ce qui touche à la chaîne d'approvisionnement (logistique, échange de données informatiques...). Ces questions sont moins polémiques que la « chaîne de la demande », qui implique le pouvoir des marques, les achats, les ventes, la négociation. Nous sommes à l'aube de l'acceptation que l'information partagée doit devenir la règle.

■ *Jusqu'où aller dans le partage ? Doit-on tout partager avec tous les acteurs ? Le partage doit-il être sélectif au risque d'être discriminatoire ?*

C. C. : Toutes ces questions sont au cœur du débat. L'information n'est pas seulement externe, celle col-

lectée par un tiers, un panéliste, elle porte aussi sur des données internes à l'entreprise : la structure des coûts, la rentabilité des promotions, les informations sur les cartes de fidélité. Cette mine d'informations est-elle une arme ou une source de dialogue ? Le cas Wal Mart est exemplaire : un premier niveau – le *retail link* – donne accès pour chacun des fournisseurs à de l'information sur ses propres ventes par magasin ; le deuxième niveau est celui où Wal Mart construit une relation plus étroite avec certains partenaires, relation normée par des objectifs quantifiés et agréés. Est-ce de la discrimination ? C'est d'abord une proposition contractuelle.

■ *Sur quels critères une enseigne choisit-elle ses partenaires ?*

C. C. : Chez certains distributeurs, la marge en valeur relative devient secondaire par rapport à la rentabilité en valeur absolue. Le distributeur va donc privilégier le partenaire avec lequel cette croissance sera optimale. De surcroît, cette croissance résulte davantage de la catégorie que de la marque en elle-même, d'où le rôle de plus en plus important, chez le distributeur, du directeur de catégorie, qui englobe les fonctions d'achat et vente. Il reste qu'un distributeur n'aura jamais la capacité d'être expert dans 350 catégories ! D'où l'opportunité formidable, pour les industriels, de reprendre la main sur le marché de l'information, et d'accompagner l'évolution plutôt que de la subir.

■ *Comment doivent-ils réagir ?*

C. C. : Les industriels doivent repenser complètement leur approche par rapport à l'information et inverser la tendance, motivée par des raisons de coût, à la réduction des structures d'accueil de cette information (marketing, études de marché, etc.). Ils doivent reconsidérer le rôle des forces de vente, qui sont le relais de cette information, en fonction des types d'enseignes. Aujourd'hui, les distributeurs ont l'œil rivé sur leur part de marché, qui se construit par addition des parts de marché magasin par magasin. L'industriel doit s'adapter à ce marketing de site, local, prochaine étape du partage de l'information, magasin par magasin. Celui qui gagnera sera celui qui se servira de cette information, dans une perspective non pas défensive mais avec le souci de faire mieux que ses concurrents.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



ECR, pionnier de l'information partagée

Le concept d'information partagée ne peut réussir sans une approche pragmatique et concertée des acteurs. Les industriels et les distributeurs commencent à travailler en binôme sur des projets communs. Un nouveau commerce est en gésine, dont le moteur sera le bon usage de l'information.

Entretien avec Olivier Labasse, délégué général d'ECR France.

Depuis quand l'information partagée est-elle au cœur des préoccupations d'ECR ?

Olivier Labasse : L'échange et le partage de l'information sont parmi les principes fondamentaux de l'ECR. Dès 1997, ECR France souligne dans son document de base le souci de « partager les informations pertinentes pour la conduite des projets ECR dans le respect d'une déontologie commune. » Nous avons précisé, il y a deux ans, l'esprit du concept, dans une charte des principes entre les directeurs généraux, partenaires de deux entreprises, en le formulant ainsi : « Nous nous engageons à nous fixer une déontologie de partage des informations et des données. » Le nouveau chapitre 3 des principes de fonctionnement d'ECR Europe porte sur l'ambition de « prendre des décisions fondées sur l'information » et souligne que « les pratiques ECR exigent des partenaires commerciaux d'échanger des informations afin de soutenir les décisions commerciales ». ECR Europe a également inscrit dans ses principes le souhait formulé par ECR France de « fixer des indicateurs de performance afin de vérifier si les projets sont en ligne avec les objectifs ».

Au-delà des principes, quelles sont les actions menées par ECR ?

O. L. : Nous avons créé, il y a un an, un groupe de travail, présidé par Hubert Patricot (Coca-Cola) et Michel Gallo (Système U), consacré à l'échange de données et au partage de l'information. Ce groupe de travail est la suite logique de la charte de

principes des directeurs généraux élaborée sous l'égide de Thomas Derville (UBF Amora Maille) et Luc de Noirmont (Carrefour). Il entend passer de l'étape de l'échange à celle du partage : quand les acteurs décident, ensemble, d'utiliser au mieux les informations afin de construire des projets communs.

Acheter ou vendre des informations est une chose, les partager pour les exploiter ensemble permet d'aller au-delà. Les informations à partager doivent servir dans le tableau de bord de la relation bilatérale industriel-distributeur. Elles doivent permettre de construire le projet commun destiné à répondre aux besoins des consommateurs et d'en mesurer les réalisations au regard des objectifs, tout en respectant, bien entendu, les lois de la concurrence.

Concrètement ?

O. L. : Nous avons créé un groupe de travail consacré au taux de service au consommateur en linéaire. Parallèlement, ECR Europe a lancé, il y a un an, un groupe sur le thème des données points de vente. Né en 2000, le groupe de travail français, qui a réuni soixante-six délégués de quarante sociétés adhérentes, a défini un processus « collaboratif » en sept étapes, pour diminuer les ruptures, non pas dans la chaîne d'approvisionnement, mais au niveau du consommateur.

En 2001, nous avons décidé de créer un nouvel outil de mesure. Nous disposons soit d'informations couvrant tous les hypers et les supermarchés, et deux cents familles de produits, sur des bases mensuelles, avec des observations par enquêteur, soit d'informations hebdomadaires et plus objectives, grâce au *scanning* caisse, mais seulement sur des échantillons de magasins. Afin d'avancer sur le cahier des charges du nouvel instrument de mesure, des opérations pilotes ont été engagées avec Cora et L'Oréal, Cora et Nestlé, Auchan et Lesieur, fondées sur des observations dans certains points de vente, matin, midi et soir, plusieurs jours dans la semaine. IRI a élaboré sur ce profil ECR un instrument de mesure du taux de service au consommateur à partir des lectures optiques en sortie de caisses, par jour, par produit et par magasin.

■ *Comment a évolué le projet ?*

O. L. : En 2001, les mesures de l'étude IRI-ECR portaient sur six enseignes, mille magasins, huit catégories et cinquante-neuf jours. Nous sommes passés à mille cinq cents magasins et douze catégories pour la période du 15 mai au 31 août 2002. À partir d'avril 2003, les mesures ne se feront plus par vague d'observations mais en permanence, et sur près de 2 500 points de vente. Pour la première fois, des industriels et des distributeurs travaillent en binôme sur des données communes provenant d'un tiers panéliste, qui a aujourd'hui un client d'un nouveau type, bicéphale.

■ *Comment passer de la méfiance qui présida longtemps aux relations industrie-commerce à la confiance ? Le changement de génération a-t-il une incidence ?*

O. L. : Je ne suis pas qualifié pour parler des relations industrie-commerce. ECR réunit des industriels et des distributeurs qui ont pris, à titre individuel, l'initiative de travailler ensemble en mettant le consommateur au centre de leur démarche. Pour vaincre les réticences, il faut fonder la relation sur l'équilibre, la réciprocité et le projet commun.

L'évolution des mentalités se fera étape par étape, sur des cas concrets représentant des enjeux en termes de courant d'affaires, comme le taux de service au consommateur. Notre première étude transversale IRI-ECR a montré, en 2001, que les ruptures totales et partielles représentaient 14 % du CA, ce qui est loin d'être négligeable au regard des efforts développés pour la croissance des marchés ou la satisfaction des consommateurs. Signe positif, le projet français a été étendu à l'Europe.

■ *Quelles sont les autres actions concrètes ?*

O. L. : Nous travaillons actuellement, avec les panélistes, à l'amélioration de la qualité et de la robustesse des informations, afin qu'industriels et distributeurs disposent de données toujours plus cohérentes et fiables, et puissent prendre de bonnes décisions.

■ *Si le partage de l'information est sélectif, n'y a-t-il pas un risque de discrimination ?*

O. L. : Les conditions dans lesquelles les acteurs peuvent s'échanger des informations varient selon les pays. Il faut probablement distinguer ce qui est du ressort de l'achat ou de la vente de données, de ce qui relève du partage.

Dans le premier cas, les données doivent être disponibles pour les demandeurs dans les mêmes conditions, et dans le respect des lois de la concurrence. Les informations utilisées dans le développement de chantiers bilatéraux sont régies par d'autres principes. Les partenaires sont libres de se choisir.

Nous avons toujours proscrit le concept nord-américain de *category captain*, où l'un des acteurs mène le jeu par rapport à ses concurrents. Les pratiques ne doivent pas pouvoir être utilisées pour restreindre la concurrence. ECR Europe comme ECR France se sont engagés à ce que soit respectée une concurrence loyale. Plusieurs industriels ainsi que plusieurs distributeurs considèrent que, demain, la compétition se fera non plus sur la détention de l'information mais sur la qualité de son utilisation. Le niveau de professionnalisme de la filière va continuer à s'élever.

Propos recueillis par Jean Watin-Angouard



L'esprit ECR (« efficient consumer response ») et l'information

Les bonnes pratiques ECR demandent à chacun des partenaires commerciaux :

- d'échanger des informations afin d'étayer les décisions ;
- de convenir d'une méthode commune, économique pour chacun des partenaires, pour collecter et échanger systématiquement la meilleure information possible d'une manière structurée ;
- d'établir un système non discriminatoire et transparent pour évaluer l'information amenant à prendre toute décision commerciale.

Tout échange d'informations entre partenaires commerciaux doit se faire dans un strict respect du droit de la concurrence en

De l'échange au partage

L'information partagée modifie le jeu concurrentiel. Celui-ci ne se livre plus sur la détention de l'information mais sur son utilisation. Là réside la vraie valeur ajoutée. Il demeure cependant un frein majeur : la relation de pouvoir et le déplacement de son centre de gravité.

*Entretien avec Jean-Pierre Zabliith,
directeur logistique de Nestlé*

■ *Comment définissez-vous le partage de l'information ?*

Jean-Pierre Zabliith : Le partage de l'information est né du concept d'entreprise étendue au sein de laquelle les processus, comme l'acheminement du produit aux consommateurs, dépassent le cadre d'une entreprise seule. Pour rendre ces processus les plus efficaces, les acteurs de la chaîne sont conduits à partager de l'information et à collaborer. C'est, au reste, la vocation de l'ECR que de réfléchir sur ce concept.

■ *De quelles informations s'agit-il ?*

J.-P. Z. : Lorsqu'on veut travailler sur l'activité auprès du consommateur, les informations portent sur l'évolution du chiffre d'affaires, la performance des promotions, la diffusion des produits, etc., mais la vraie question n'est pas tant le partage de l'information que son utilisation.

Deux axes sont à privilégier : l'approvisionnement du consommateur (*supply chain*) et le développement des ventes, ou gestion de la demande (*demand side*). Il y a également deux manières de concevoir les relations entre industriels et distributeurs : l'échange et le partage. L'échange de l'information implique une certaine transparence entre les acteurs, mais chacun traite l'information de son côté. Ce stade est un premier pas, comme en témoigne la gestion partagée des approvisionnements (GPA) : recevoir l'information sur les stocks de nos produits chez le distributeur conduit à une meilleure gestion de l'ensemble de la chaîne, depuis l'usine jusqu'à l'entrée du magasin.

Avec le partage de l'information, les acteurs travaillent ensemble sur une même base d'informations. C'est par exemple le travail sur la disponibilité en linéaire, où se mesure vraiment la performance du processus.

L'information est plus facilement échangée dans d'autres pays : des distributeurs comme Ahold donnent gratuitement des sorties de caisses avec obligation de les exploiter. En revanche, le partage semble moins développé.

■ *Qui détient l'information détient le pouvoir. Ne doit-on pas craindre un abus de pouvoir ?*

J.-P. Z. : Il faut respecter les limites de la libre concurrence. Un industriel ne peut pas donner à un client des informations qui porteraient sur un autre client. Même contrainte pour un distributeur, qui ne peut pas confier à un industriel des informations qui concernent ses concurrents. Le partage des informations pose donc un problème de confidentialité. Il manque aujourd'hui des règles du jeu pour maintenir les principes de la concurrence. Le maître-mot est réciprocité, il faut donc éviter l'asymétrie de l'information.

■ *Cela implique-t-il une évolution des mentalités ?*

J.-P. Z. : Certainement, car cela oblige à déplacer le domaine de l'effort concurrentiel. La concurrence ne se fait plus sur la détention de l'information mais sur son utilisation. D'où la notion de partage, qui permet de dépasser l'aspect conflictuel – l'information utilisée comme arme de négociation –, pour élaborer ensemble la meilleure façon d'utiliser l'information.

■ *Sur quels cas concrets travaille aujourd'hui Nestlé ?*

J.-P. Z. : Nous œuvrons dans le domaine du taux de service au consommateur en linéaire. Une bonne partie de l'information sur l'état du linéaire est détenue par le distributeur, mais, pour analyser et

résoudre les problèmes, chaque acteur détient une partie de l'information. Nous mettons ensemble nos informations, et de plus nous associons un tiers à notre réflexion, un panéliste, pour avoir une vision plus complète et plus efficace.

Nous travaillons aujourd'hui avec Auchan à partir d'un outil d'analyse des sorties de caisse développé par IRI. Le panéliste les exploite et retransmet aux deux partenaires des informations neutres. Nestlé et Auchan complètent ces données d'identification des points de vente en rupture par leurs caractéristiques : l'industriel apporte les relevés de linéaire et le distributeur donne des informations sur son circuit d'approvisionnement, l'organisation du point de vente et la stratégie de mise en rayon. Le segment choisi à titre pilote est l'ensemble culinaire-épicerie.

Certains distributeurs, comme Carrefour, proposent de vendre leurs statistiques et des études ad hoc. Est-ce leur vocation ?

J.-P. Z. : Je suis contre le principe de vente pure et simple, car cela implique que chacun travaille de son côté. D'autres distributeurs, comme Wal Mart, veulent faire de l'exploitation des données un élément concurrentiel. Puisque le coût de traitement des données est important, autant le prendre en charge ensemble et partager la réflexion sur leur utilisation.

Quel est l'avenir des sociétés d'études ?

J.-P. Z. : Il faudrait d'abord définir des standards, afin d'éviter que chaque couple industriel-distributeur ne traite de manière personnelle les données et que cela n'augmente les coûts globaux. Parallèlement, les sociétés de panels doivent évoluer, pour apporter des outils plus innovants dans le traitement de la confidentialité, tout en appliquant ces standards. Mais, pour moi, elles ont une valeur ajoutée du fait de leur savoir-faire et de leur neutralité.

L'information partagée ne relève-t-elle pas encore davantage du concept que de la réalité ?

J.-P. Z. : Aujourd'hui, l'information demeure très fragmentée, sans possibilité pour les acteurs d'avoir une vision globale. Des réticences au partage s'expriment chez certains distributeurs, qui ne veulent pas perdre leur pouvoir, et parmi les industriels.

Ma perception est que les distributeurs ne veulent pas donner leur information tant qu'ils ne voient pas comment les industriels vont les utiliser. Les industriels, de leur côté, pensent que les distributeurs vont faire profiter leurs marques propres des informations qu'ils vont obtenir par le partage.

Concrètement, la question porte sur la synchronisation des données de base produit, c'est-à-dire sur la nécessité qu'à un instant donné les deux partenaires commerciaux aient exactement la même définition d'un produit et de ses caractéristiques. Le deuxième stade aura pour axe de réflexion les informations sur les promotions. Nous progresserons sur des cas concrets et non par des déclarations de principe.

Le partage de l'information conduit-il à la naissance de nouveaux métiers et à un décloisonnement des fonctions dans l'entreprise ?

J.-P. Z. : Nous ne sommes pas aujourd'hui organisés pour exploiter au mieux l'information. Le travail en processus est transversal par rapport aux métiers. Il oblige à un décloisonnement. Nous évoluons donc vers des équipes pluridisciplinaires et la naissance de nouveaux fonctionnements, car les sorties de caisses concernent aussi bien la logistique, le commercial et le marketing. Il faut avoir ces trois regards pour bien les exploiter.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



Le marketing revisité par la logistique

Sans connaissance en temps réel des ventes par produit dans chaque magasin, l'information partagée entre producteurs et distributeurs reste lettre morte. Il revient au marketing de mieux cerner les aspects « en situation » du comportement du consommateur, et d'investir davantage dans la recherche de nouvelles voies d'accès au marché.

Entretien avec Dick Bell, membre associé, Oxford Institute of Retail Management, Templeton College, consultant à l'AIM¹.

Comment passe-t-on de la « chaîne d'approvisionnement » à la « chaîne de la demande consommateurs » ?

Dick Bell : La chaîne d'approvisionnement (*supply chain*) comprend toutes les étapes entre la production et l'achat par le consommateur. L'acte d'achat se confond avec le lieu de vente, qui peut être un magasin ou un site internet marchand.

Le nombre d'étapes entre la production et la consommation varie en fonction de la construction de la chaîne. En principe, celle-ci inclut la source de production (l'usine), l'entrepôt de gros ou de détail, et le point de vente (le magasin). Elle peut comprendre les fournisseurs de l'usine, tels les agriculteurs ou d'autres producteurs et fabricants d'emballages. L'entrepôt, intermédiaire entre l'usine et le magasin, peut être géré par un grossiste ou par un détaillant. Il détient un stock qui constitue un « tampon » entre la distribution et la production.

Une organisation identique peut exister entre le producteur et l'usine, et peut être gérée soit par un grossiste, soit par l'usine. L'essence d'une chaîne est de lier en même temps chaque étape à la suivante et à la précédente. La liaison entre ces étapes est assurée par l'information, sur les entrées et les sorties à chaque étape, dans une période de temps donnée.

La chaîne peut répondre à l'impulsion de la production (*producer push*) ou des achats (*consumer pull*). Dans le second cas, elle est gérée par un distribu-

teur, qui utilise les données sur les ventes en magasins. Dans tous les cas, la chaîne d'approvisionnement opère au plus petit niveau du produit, représenté par l'unité de stock.

Les chaînes d'approvisionnement *consumer pull* sont déterminées par les achats du consommateur, eux-mêmes influencés par la disponibilité du produit. Si le magasin se trouve en rupture de stock, ou ne référence pas le produit recherché, le consommateur ne peut l'acheter, mais peut acquérir un produit de substitution. Les chaînes d'approvisionnement sont ainsi liées au comportement du consommateur.

La « chaîne de la demande consommateurs » (*demand chain*) est différente. Elle s'organise selon les besoins et les désirs des consommateurs. Ces derniers déterminent le design et le développement du produit. En ce sens, elle est plus influencée par les désirs et les motivations des consommateurs que par leurs comportements.

La *demand chain* qui réussit est celle qui a identifié correctement leurs besoins et assuré leur traduction en comportements, à travers le développement et la disponibilité des produits.

Comment est définie l'intégration ?

D. B. : L'intégration peut être réalisée par une société qui détient et contrôle les actifs physiques de chaque étape de la chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire la production, le stockage et la distribution. Benetton est un exemple d'intégration verticale. L'intégration est définie comme le processus qui détermine la compatibilité des niveaux de production avec les ventes et assure l'écoulement de la production à chaque étape.

On peut mesurer l'intégration effective par le niveau des stocks à chaque étape : des niveaux élevés sont associés à une intégration réduite. L'intégration peut être aussi réalisée en effectuant la liaison entre des étapes de la chaîne par l'utilisation de l'information.

Chaque maillon connaît les mouvements des produits et des stocks à toutes les autres étapes de la chaîne. De cette façon, la production et les flux

produits sont déterminés en dernière instance par le niveau des ventes. Chaque étape de la chaîne peut continuer à être une entité commerciale indépendante, mais opérant de manière synchronisée avec les autres étapes, pour leur profit commun.

On mesure aussi l'efficacité de cette forme d'intégration par la réduction du niveau de stock. Son optimisation peut également conduire à une réduction de la capacité de production et de la surface de stockage.

■ *Quelles conditions réunir pour rendre le système optimal ?*

D. B. : La condition essentielle pour que la chaîne d'approvisionnement *consumer pull* fonctionne de manière efficace est la connaissance en temps réel des ventes par produit dans chaque magasin. En pratique, cela suppose que chaque magasin soit équipé de scanners, et que les données soient transmises à l'entrepôt et à toutes les autres étapes de la chaîne.

Pour que cela soit possible, chaque étape doit bénéficier de systèmes d'information compatibles et de codage des produits. Un membre de la chaîne, idéalement le distributeur, doit déterminer les solutions techniques de la transmission des informations. Cela suppose que tous les magasins de l'enseigne opèrent d'une manière compatible.

Les distributeurs les plus performants sont ceux dont les actifs fixes sont intégrés. Ceux qui réussissent en Europe sont ceux qui contrôlent à la fois les magasins et les centres de distribution. Tesco et Albert Heijn sont des exemples de distributeurs intégrés, tandis que Leclerc et Kesko, dont les magasins sont détenus par des indépendants, sont moins intégrés.

■ *Le centre de gravité du pouvoir s'est-il déplacé ?*

D. B. : Dans chaque chaîne d'approvisionnement *consumer pull* le pouvoir appartient au distributeur. Il détermine la forme ainsi que les caractéristiques opérationnelles de la chaîne d'approvisionnement et saisit les données à partir des scanners.

Une question se pose : pourquoi les producteurs de marque participent-ils à de telles chaînes ? La réponse est donnée par l'importance de celles-ci par rapport à la disponibilité des produits et au volume des ventes. Le succès d'un distributeur de marques propres réside dans la construction de chaînes d'approvisionnement intégrées qui facilitent le flux de produits de l'usine au point de vente. Alors que des

La position de l'AIM

L'association européenne des industries de marque a adopté en décembre 1993 un document intitulé *Principes de bonne conduite commerciale*, qui inspire son action et celle de ses membres. « Les distributeurs et les industriels, y compris, coopèrent en vue d'assurer entre eux un accès libre et égal à l'information, en particulier pour ce qui est des perspectives de ventes à court et à long terme.

Le partage de l'information est essentiel de façon à assurer la réduction des stocks, à optimiser le système de réapprovisionnement, et aussi à présenter au consommateur les produits dans les meilleures conditions. Sans cette coopération les parties n'auront pas de bénéfices à se partager. »

fabricants de marques ont investi dans des moyens de distribution pour que leur produits arrivent au point de vente, d'autres ne l'ont pas fait. L'existence des systèmes de distribution permet ainsi à tout producteur de fournir des produits à sa marque et aux distributeurs d'élargir leur gamme de produits sous leur marque.

Certains circuits de distribution sont fortement intégrés mais ne disposent pas de chaînes d'approvisionnement *consumer pull*. La distribution de produits électriques diffère ainsi de l'épicerie sous deux aspects. D'une part, le domaine de la marque propre est réduit, car l'innovation technique provient des fabricants. D'autre part, cette gamme de produits a une durée de vie plus importante, leur rotation en magasin est moindre. Le pouvoir est dès lors principalement détenu par l'industriel.

■ *La fonction marketing va-t-elle changer ?*

D. B. : La fonction du marketing est de comprendre les besoins et les désirs du consommateur, de développer des produits et de faire valoir leurs avantages. Développer des produits et des emballages appropriés est essentiel si les marques veulent se différencier et garder leur unicité.

Dans ce contexte, une fonction marketing efficace est essentielle pour les marques. L'accent doit être mis sur une différenciation significative et efficace en termes de coûts. Le marketing de la marque demande une approche plus stratégique que

tactique. À partir du moment où le marketing est orienté vers la compréhension des besoins et des désirs des consommateurs, il doit accepter que ces derniers interviennent sur la pertinence même du produit.

Les changements dans le mode de vie et le manque de temps sont fondamentaux pour les consommateurs. Cela se traduit dans leur comportement. Ils recherchent la commodité, et souhaitent trouver l'essentiel en un seul lieu, ce qui peut prévaloir sur la recherche d'un produit procurant une satisfaction totale. Ce changement des comportements réduit la propension du consommateur à chercher ailleurs ou à changer de produit, lorsqu'il a besoin d'économiser son temps. Le marketing doit alors aborder les aspects « en situation » du comportement du consommateur, et investir davantage dans la recherche de nouvelles voies d'accès au marché et de technologies telle que le *e-commerce*. Il doit aussi s'attendre à être impliqué dans un dialogue direct

avec les distributeurs, pour optimiser la présentation, l'emballage et les promotions.

■ *Quels sont les bénéfices des chaînes consumer pull?*

D. B. : On peut dégager trois bénéfices : une diminution du niveau des stocks, des produits plus frais et une moindre incidence de la date limite de consommation, enfin, moins de ruptures de stocks, d'où une satisfaction accrue des consommateurs.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



¹ L'Association des industries de marque, représente les fabricants européens de produits de marque. Elle regroupe 1 600 entreprises de toutes tailles, soit directement, soit par l'intermédiaire d'associations nationales, présentes dans vingt pays européens.

En raison du retraitement en cours de la grille d'analyse Consoscan, par nos partenaire de Sécodip, nous ne sommes pas en mesure de publier notre rubrique habituelle sur l'évolution de la consommation des ménages. Nous prions nos lecteurs de bien vouloir nous en excuser.

Directeur de la Publication : Dominique de GRAMONT - Editeur : TRADEMARK RIDE - Rédacteur en chef : Jean WATIN AUGOUARD
Secrétariat de rédaction : François EHRARD - Maquette et mise en pages : GRAPHI PAGE - Tél : 01 39 72 20 28 - e-mail : ividalie@wanadoo.fr
Abonnement France (1 an) : 45 € - Abonnement Etranger (1 an) : 45 € + 5 € de port - Prix au numéro : 5 € - Contact : francois.Ehrard@ilec.asso.fr
(01.45.00.93.88) - TRADEMARK RIDE - 93, rue de la Santé 75013 Paris - Tél : 01 45 89 67 36 - Fax : 01 45 89 78 74 - www.trademarkride.com
Imprimé par : RAS - 6, avenue des Tissonvilliers - 95400 Villiers-le-Bel - Reproduction interdite sauf accord spécial - www.ilec.asso.fr

