

## Ruptures en linéaires et logistique (fichier word : rupture.doc)

Sources : Points de Vente N°888 du 10/06/2002-DISTRIBUTION-Enquête- page 34  
Points de Vente N°856 du 22/062001/ page21

Une fois sur dix, le consommateur ne trouve pas l'article qu'il cherche en grandes surfaces alimentaires. A qui la faute ? Enseignes et distributeurs planchent depuis trois ans pour rompre avec les ruptures. Sans grand résultat pour l'instant... Sale temps en linéaires ! Entre 1999 et 2001, le rayon liquides, par exemple, n'a pas vu l'horizon s'éclaircir. En hypermarchés, ses ruptures de "réassort" se sont accumulées. Sensiblement. Sur trois ans, le taux moyen d'indisponibilité des produits a grimpé de 9,5 à 13,6 %. Pis ! En épicerie salée, l'étau s'est encore resserré avec des "trous noirs" qui auraient doublé selon ACNielsen (voir graphique). Une avalanche de mauvais chiffres qui a de quoi donner des sueurs froides aux fournisseurs, mais aussi aux enseignes. A la Cegos (un des incontournables parmi les organismes de formation européens), Benoît Ripoll consultant, joue carrément aux oiseaux de mauvais augure : « La situation n'est pas près de s'arranger ! », tonne-t-il. Notamment en raison de l'ARTT (loi sur les 35 heures) qui « aurait grippé la mécanique "anti-ruptures" dans les points de vente » (lire l'interview). Si le "dernier mètre" entre la réserve et la gondole continue à poser problème, ECR-France veut malgré tout rassurer les esprits. Olivier Labasse, délégué général de l'organisme paritaire, reconnaît que « tout n'est pas encore parfait ».

Il se félicite tout de même que les distributeurs et industriels membres d'ECR-France aient été les premiers à engager « une réflexion bilatérale et collective sur ce dossier sensible ».

N'empêche. Engagés voilà deux ans dans le cadre d'ECR-France, certains pilotes ont été stoppés courant 2001. Parmi ceux qui ont mis la pédale douce, il y a Cora avec LaScad (filiale à 100 % de L'Oréal) et Nestlé. « Les résultats de relevés flash restaient trop aléatoires selon le jour et l'heure de passage des enquêteurs en magasin », observe Philippe Réale, directeur de l'administration et des opérations pour LaScad. Mais aussi « trop onéreux », concède Laurent Sellam, à la tête de la logistique et de l'ECR chez Cora. « Ces premiers pilotes n'avaient pas pour vocation à construire un outil de mesure définitif, se défendent d'une même voix Olivier Labasse et Jean-Claude Turri, à la tête d'Axelboss Consultants. Mais plutôt identifier les enjeux, analyser les causes et commencer à définir des actions correctives. » Entre temps, l'organisme paritaire a revu sa copie pour obtenir des mesures « indiscutables, permanentes, partagées et plus fines entre industriels et enseignes », commente Jean-Pierre Zabliith, co-animateur du groupe de travail avec Auchan au sein d'ECR-France. Premier à répondre à son nouveau cahier des charges : IRI-Sécodip. « Nous avons travaillé à partir des données journalières de sorties caisses sur un panel d'environ 1 000 hypers et supers dans huit catégories de PGC », explique Jean-Pierre Gaucher, en charge du marketing-développement chez le panéliste.

Désormais, ses calculs statistiques se font magasin par magasin et jour par jour pour chaque EAN. Une petite révolution qui a suscité un vif intérêt lors de la présentation du "modèle" à Barcelone fin avril (conférence d'ECR-Europe). Le panéliste ne crie pas victoire pour autant. « Notre prototype est en cours de validation », souligne-t-il. S'il obtient le feu vert, une seconde vague sur d'autres catégories de PGC doit être mise en route au cours du troisième trimestre.

« Avec une possible généralisation aux 250 catégories des GSA courant 2003 », anticipe Jean-Paul Gaucher. D'ici là, IRI-Sécodip lèvera le voile sur la première vague de résultats au cours de la conférence nationale ECR-France (le 19 novembre prochain). Au sommaire : résultats détaillés des pilotes, chiffres d'affaires perdus ou encore transferts d'achat. En fait, cette nouvelle approche ouvre bien des perspectives. « La GPA (Ndlr : gestion partagée des approvisionnements) a déjà fourni presque tout ce qu'elle avait à donner, assure le directeur logistique et ECR de Nestlé France, Jean-Pierre Zabliith. Lorsque la profession aura compris les éparpillements de taux, nous en saurons plus pour faire de bonnes prévisions de ventes. »

Autrement dit : faire du « CPF (1) intelligent » pour automatiser et optimiser le réapprovisionnement du permanent et des "promos".

« Actions rentables »

Un dossier aux enjeux majeurs d'autant que la concurrence s'exacerbe. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si, aux dernières Journées de l'IFM (le 4 décembre 2001), l'ex-patron de Télémarket, Gérard Gallo, observait à la tribune que « réduire ses ruptures de stocks de 2 à 3 % se traduira par 0,5 à 1 % de marge supplémentaire ». De quoi procurer des sursauts d'optimisme, principalement aux hypermarchés qui accusent une activité quasi nulle depuis plusieurs mois. Comme pour faire monter d'un cran la fébrilité ambiante, l'orateur y allait de sa petite formule : « Il n'existe pas aujourd'hui d'actions possibles en magasin aussi rentables que la réduction des ruptures ».

Les pilotes officiels (Cora-Nestlé-LaScad et Auchan-Lesieur) et des expérimentations privées (Géant, McCain...) l'ont confirmé. En un an, le taux de ruptures moyennes de l'assortiment permanent passait de 10,9 à 10,3 %. « Ces études in vivo, rappelle Olivier Labasse, ont permis d'identifier les principales causes rupturistes regroupées par critères » (Ndlr : treize au total, que la dernière publication d'ECR-France (2) a répertoriées ; lire aussi PdV n° 856). Ainsi, dans son travail avec LaScad (rentrée 2000-avril 2001), après avoir mis "des bras supplémentaires en rayons", Cora annonçait un taux divisé d'environ 2,5 sur 53 références en DPH (déodorants et gels douche). Autre leçon retenue : « Hors promotions, la médiane atteint les 6,2 % sur le standard, mais avec les "promos", elle dépasse les 16 points le samedi... », reconnaît Laurent Sellam.

Tous ces travaux ont apporté de l'eau au moulin. ECR-France a mis en évidence que - trop récurrents - les fameux "trous noirs" en linéaires pouvaient être source de défidélisation. Tant pour le fabricant que pour le magasin. Une étude MCA a mis les professionnels devant leurs responsabilités. A la troisième rupture, sept consommateurs sur dix ne font plus jouer l'effet de substitution vers une autre marque nationale ou la MDD (voir graphique). Le message est clair. « Ce

n'est plus le magasin qui dispose d'une zone de chalandise, ironise Franck Salvador, délégué général de l'IFM, mais le client qui dispose d'une zone d'approvisionnement... »

Pour lui, il n'y a rien de surprenant : « En trente ans, les dépenses alimentaires ont fortement diminué. Le niveau de sélectivité selon les catégories de produits impliquants s'est renforcé et les ménages disposent d'alternatives de distribution en cas de ruptures répétées dans leur GMS habituelle ». Comme en témoigne la division Président (groupe Lactalis), la rupture est « source de perte sèche pour le fabricant ». De l'ordre de 1 à 3 % de son chiffre d'affaires annuel... « Les baisses de revenus peuvent fortement impacter l'amont de la filière, confirme Christiane Audic, directeur des études à la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France, la Feef. Les intégrés vont jusqu'à facturer 62 % de pénalités par jour de retard sur le "réassort" promotionnel ! » Un exemple extrême. « Des négociations se mettent toujours en place, tempère-t-on à la Feef. Mais, les coûts pour le fournisseur demeurent élevés. » Reste qu'à ce petit jeu de la rupture, les enseignes ne sont pas forcément gagnantes.

Le calcul pourrait même se révéler dangereux. « A vouloir trop jouer aux apprentis sorciers avec les MDD qui s'octroient 18 % du gâteau en PGC pour environ 30 % de contribution aux ventes, fustige un expert familier du dossier, les enseignes doivent comprendre que ce n'est pas "la" meilleure stratégie pour recruter, fidéliser et dynamiser le panier moyen. » Pan sur le bec ! Au siège de Nestlé France, on n'est pas loin de partager la même opinion.

Avec plus de tact, Jean-Pierre Zablith juge que « la rupture peut, à terme, perturber le trafic magasin. Jouer la rupture en faveur d'une MDD sur les marques à forte rotation ou très impliquantes - comme l'hygiène-beauté ou l'univers infantile - n'est pas un bon calcul à moyen terme » (voir le tableau de bord). Autant de raisons qui font dire à Serge Cogitore de la Cegos que « la prise de conscience est devenue... bilatérale ».

Réorganisations à marche forcée

Il ne croit pas si bien dire. Dans le Landerneau, c'est l'hourvari. Succursalistes et réseaux associés se lancent dans une course effrénée pour « mieux cimenter le linéaire ». Le sujet est si préoccupant que Jacques Dioux - cet ex-consultant a collaboré en hypers sur le frais et le textile - envisage, d'ici l'hiver, de réactualiser son ouvrage paru il y a onze ans (3). Il consacrerait un chapitre complet aux... ruptures. En attendant, chacun y va de sa réorganisation du management sur le terrain ou de son plan d'action pour colmater les brèches. Ainsi, Géant a lancé son programme PGC/FI (assortiment en froid industriel) courant 2000. « Ce plan vise à fiabiliser les niveaux de "réappro" selon l'historique de caisses, explique Jean-Philippe Guinand, directeur marketing et commercial de l'enseigne. En magasin, la centrale a entamé une réorganisation de l'opérationnel. » Pour l'instant, seul le périmètre alimentaire a été traqué. Mais le groupe stéphanois va maintenant ausculter le non-food. A commencer par le bazar léger. De son côté, Carrefour a lancé un audit avec ses fournisseurs pour revoir les process. Les groupements indépendants ne sont pas en reste. En mars dernier, Système U a créé une nouvelle fonction au siège dans l'espoir d'améliorer le taux de service au consommateur. Aux commandes : Jacques Jouanneau. Désormais, l'ex-chef de produits met en musique la partition du groupement pour les stratégies ECR. Une évolution qui traduit la volonté des indépendants de suivre le sillon tracé par les intégrés en optimisant les implantations et en connaissant mieux les besoins du consommateur. Des discounters comme ED se lanceraient aussi dans la chasse aux ruptures en automatisant l'approvisionnement. Autre illustration avec Auchan où le management maison a été repensé sur le terrain. « En magasin, un directeur approvisionnements / logistique (le DAL) coordonne l'action des responsables par univers (les RAL) pour gérer la maintenance des rayons », indique un consultant sous le couvert de l'anonymat. Pour optimiser l'aspect vendeur des linéaires, un schéma similaire a été déployé : le directeur marketing-vente encadre des chefs de marché. D'ici à 2003-2004, l'organisation bicéphale serait effective sur l'ensemble du parc. Ces démarches vont « dans le bon sens », se félicite Christian Gamarra, délégué général à la CFDT-Fédération des services chez Casino. Pour le représentant syndical, les ruptures ne vont pas disparaître de l'ordre du jour des comités centraux d'entreprise. Mais, « c'est déjà bien qu'en interne, la cohésion s'améliore », note-il avant d'évoquer "Réflex", un système d'information en cours d'installation par la centrale de Saint-Etienne depuis le début 2002. « Son rôle serait de prendre plus largement en compte l'ensemble de la supply chain (des plateformes aux magasins) et d'harmoniser les relations entre acheteurs, chefs de rayon et responsables d'entrepôt », selon le cédétiste. A la FGTA-FO, Dejan Terglav juge ces « mesurées insuffisantes. Le manager de rayon doit être réassocié aux choix des acheteurs en centrale et participer aux réunions stratégiques sur les produits ». Une revendication qu'il faudrait - dans le contexte actuel - faire passer aux forceps. « Entre le siège et la base, les intérêts sont contradictoires. L'acheteur devrait choisir entre négocier des ristournes ou vendre de la matière première ! », stigmatise un autre syndicaliste. Un "1789 de la distribution" impossible ? La récente étude d'ACNielsen (voir p. 36) pourrait bien mettre le feu aux poudres...

A l'IFM, on répète qu'une trop grande centralisation des décisions a pu - en partie - alimenter le sentiment de malaise qui sévit chez les chefs de rayon et les employés libre-service. « La dimension consumériste de leur fonction s'est étioyée », accuse Franck Salvador qui voit là « un facteur de démotivation » chez les opérationnels. Ce n'est pas innocent si un rapport de la Cegos (déc. 2001) révélait que 42 % des chefs de rayon attendaient une aide des fournisseurs pour suivre les commandes et éviter les ruptures. En GSA, le constat est d'ailleurs parfois inquiétant. Voire consternant. Le directeur de marque d'un groupe laitier en a fait les frais. « La situation se dégrade, peste-t-il. Alors que mon taux de service entrepôt tend vers le sans faute (à 99,8 % pour une majorité d'EAN), le phénomène oscille entre 5 et 15 % en gondoles. » En visite dans un hyper de la région parisienne, il a pu constater que l'une de ses références phares était en rupture complète. Réponse de l'employé chargé, ce jour-là, de repoter le rayon fromages LS : « Je ne suis pas le "dépanneur" de la marque ! Je remplis le rayon. » No comment. Un cas d'école un brin exagéré ? Peut-être. Néanmoins, il a un mérite : celui de mettre en garde les enseignes contre d'éventuelles « distorsions entre leur discours national et la réalité en magasin », note Thibault Le Carpentier, pdg du cabinet Obsand. Certes, l'Hexagone n'a pas à avoir honte de ses résultats nationaux. Il se situe « au milieu du peloton européen », commente avec mansuétude Katrin

Recke, responsable logistique-ECR-environnement de l'AIM à Bruxelles (le pendant européen de l'Ilec). Main dans la main... Egalement secrétaire générale d'ECR-Europe, elle constate que, dans le modèle britannique ou nord-américain principalement, « l'intégration entre tous les départements d'une enseigne est plus forte. Les acteurs fonctionnent sur une plus grande stabilité merchandising; les flux logistiques sont mieux maîtrisés grâce à une logique "pull" (ndlr : tirée vers le client) ». Son constat ressemble presque à un réquisitoire. Pourtant, c'est un avis que partagent Thibault Le Carpentier et Jean-Pierre Zablith, entre autres. Quitte à donner un coup de pied dans la fourmilière, certaines marques tempêtent contre « la logique d'affrontement qui a prévalu jusqu'ici en France ». La faute à qui ? « On s'est trop souvent renvoyé la balle », tance l'un. Pour un autre, « Cela a bloqué la réflexion, on aurait pu sortir de l'ornière plus vite ». Bien sûr, il n'est pas question de revenir aux ukases des marques sur la construction des assortiments. Cette ère est révolue, antédiluvienne.

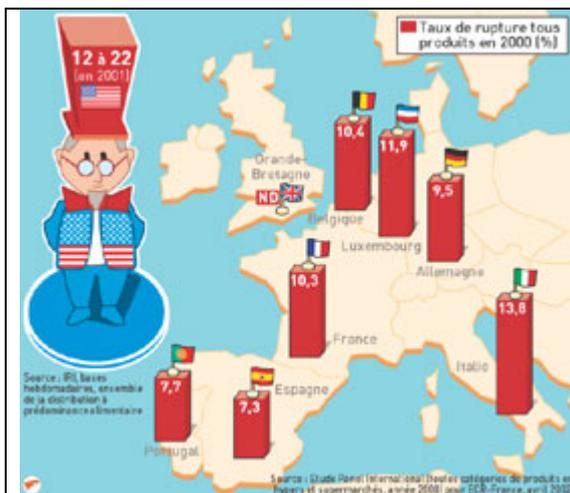
Si les distributeurs hexagonaux sont réputés pour ne pas avoir un tempérament de Saint-Sébastien, ils savent que les combats passionnés avec les industriels se montreraient une erreur cardinale. Ainsi, Marie-Pierre Sauvé, chef de groupe marketing chez LBD-Ménage (brosserie-ménage) n'exige pas de remettre les deux pieds en magasin. Simplement « d'avoir un oeil sur la tenue des linéaires des intégrés ». Avant de concéder qu'il est « plus aisé d'émettre des propositions de modification de commandes auprès des indépendants ». Alors, à mots couverts, certains fournisseurs l'avouent : la collaboration avec les enseignes serait « parfois galvaudée ».

Or, la rupture n'est pas une fatalité. Chez Lactalis, Lesieur, L'Oréal ou Nestlé, on admet en substance que si les ruptures de charge entre l'entrepôt et le magasin sont clairement identifiées, le taux de service au client peut « sensiblement s'améliorer ». CQFD. Des marges de progrès sont possibles « à condition de s'entendre sur la manière d'oeuvrer », rajoute un Jean-Pierre Zablith optimiste pour l'avenir. Manière de dire que les outils anti-ruptures ne sont pas à ranger au magasin des antiquités stratégiques. Sinon le consommateur risque de changer de crémerie. Définitivement !

(1) APPROCHE D'INTÉGRATION GLOBALE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

(2) IN "TAUX DE SERVICE AU CONSOMMATEUR - MANUEL DES MEILLEURES PRATIQUES POUR LA RÉDUCTION DES RUPTURES EN LINÉAIRES", AVRIL 2002

(3) "CONSTRUISEZ VOTRE MERCHANDISING LS" AUX EDITIONS PROFESSIONNELLES EUROPÉENNES



Fréquence de visites en GSA (1)

3,7 fois par mois en supermarché

2,5 fois en hypermarché

Lieux d'achat des consommateurs

90 % des ménages clients de GMS ont un magasin secondaire

77 % ont aussi un magasin occasionnel

Impact des ruptures sur le panier moyen (2)

Baisse de 68 % en hyper (de 327 à 105 E)

Baisse de 62 % en super (de 302 à 116 E)

Sources : ECR-France, MCA, TNS

(1) Moyenne

(2) Par analogie avec les reports d'achats

ACNielsen jette un pavé dans la mare

En mars dernier, le panéliste a réalisé une étude (\*) auprès de 500 hypers et supers. Les résultats vont faire grincer des dents en centrale...

Durée de ruptures plus longues après l'intégration du "réassort" automatique.

■ Ruptures de stocks liées aux entrepôts dans 80 % des GSA rupturistes en magasin.

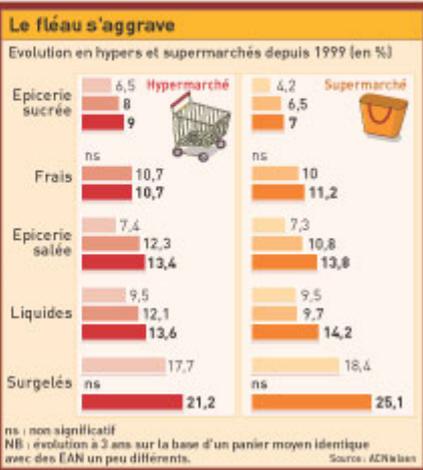
■ Peu de rempotage en journée : 70 % avant 9 heures.

■ Appel aux forces supplétives (de 20 à 40 % de la main-d'oeuvre intégrée chez deux enseignes) pour rempoter.

(\*) Etude sur la base d'entretiens déclaratifs

L'HEXAGONE ET SES TROUS NOIRS EN RAYONS

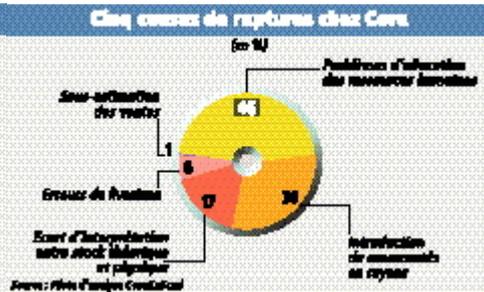
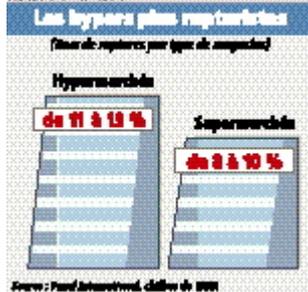
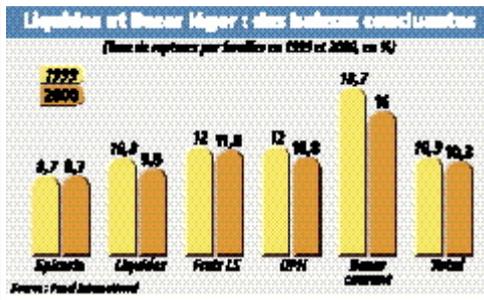
**En France, le fléau n'épargne personne... et touche toutes les familles de produits**



**Comment réagit le consommateur ?**



# MOBILISATION GÉNÉRALE ! DEPUIS UN AN, DISTRIBUTEURS ET INDUSTRIELS TRAVAILLENT À ANALYSER ET RÉDUIRE LES CAUSES DE RUPTURES EN MAGASINS. LES RÉSULTATS SONT PROBANTS. MAIS, PEUT MIEUX FAIRE...



Stupéfaction générale... Fin février 2000, la distribution fait grise mine. Dans une étude sur la rupture en linéaires - la première du genre -, ECR-France divulgue des scores plutôt alarmants. Qu'on en juge ! Une fois sur trois, la consommatrice doit tourner les talons devant le rayon des bas et collants : la référence recherchée répond aux abonnés absents. Un comble, mais aussi un cas extrême lié à la problématique modèle-taille-coloris. Pourtant, ce cas d'école a le mérite de réveiller les consciences. « Enseignes et industriels ont découvert avec stupeur que les taux étaient assez élevés », se souvient Olivier Labasse, délégué général d'ECR-France. Ce n'est pas la psychose, mais presque. Avec une moyenne nationale de 10,9 % en 1999, l'ensemble de la filière jugeait, enfin, à l'aune de ce chiffre, le chemin à parcourir pour améliorer son taux de service aux consommateurs. Alors, la rupture en linéaires, une fatalité ? « Non !, répond "Monsieur ECR". A condition de mener une politique d'organisation raisonnée... »

Un an et demi après la photographie de Panel International (voir infographies), les premiers résultats sont concluants. Ainsi, Cora - l'un des trois pilotes d'analyse conduits par ECR-France(1) - a réussi à réduire son taux de près de moitié grâce à certaines actions correctives (voir interview p. 22). Comme pour mieux enfoncer le clou, Jean-Claude Turri (à la tête du cabinet Axelboss Consultants) soutient mordicus que « jusqu'à présent, la distribution a vécu la rupture en linéaires sans vraiment vouloir la voir ! » La formule est laconique. Volontairement. Manière pour celui qui a conduit le groupe de travail - le comité se compose de 5 distributeurs et 25 fabricants - de "remettre les pendules à l'heure" : « La rupture se voit dans le rayon ! Mais, la faute n'incombe pas forcément au seul distributeur ». En fait, le phénomène a pour origine une multitude de facteurs, de l'amont à l'aval de la chaîne, qu'a décryptée et analysée ECR. Une liste de treize causes(2) sur laquelle la profession a largement glosé lors de la récente conférence d'ECR-Europe à Glasgow (du 15 au 17 mai dernier).

## « Des détails et du bon sens »

Les enseignes ne doivent pas se dédouaner pour autant. Avec LaScad, Cora a mis en évidence que, huit fois sur dix, l'origine des ruptures se niche dans le point de vente. « Lorsque l'on décrypte les causes de ruptures, on tombe très souvent dans l'anecdotique », reconnaît volontiers Olivier Labasse. Illustrations à l'appui. Parmi les trois pilotes, Jean-Claude Turri révèle que « le chef du rayon Traiteur se "servait" dans les différents rayons du magasin pour approvisionner son stand de sandwiches. Sans passer par la caisse ! » Résultat : ce dernier contribuait à rendre moins aisé le travail de rechargement des linéaires pour les responsables des rayons dérobés ; le système informatique ne générant pas de proposition de "réassort" automatique. Aujourd'hui, le traiteur "incriminé" établit, à chaque fois, un bon de sortie. Moralité de l'histoire : « La lutte antirupture peut se résumer à corriger une pléiade de... détails », commente le consultant.

Ça passe ou ça casse Bien gérés et maîtrisés, ces « petits détails » peuvent éviter certaines déconvenues. Et pour la marque, et pour le magasin. Car, devant ces fameux "trous noirs", le client ne fera pas les cent pas. Soit il passe à une autre marque, soit ça... casse. A cet égard, l'étude IFM-MCA diligentée l'an dernier est éloquent. Selon l'Institut français du merchandising, en cas de ruptures en épicerie salée, près de sept Français sur dix (68 %) jouent la carte de la substitution et mettent dans leur chariot une autre marque (nationale, premier prix ou MDD). Plus grave, sans doute, pour le magasin : près d'un tiers des consommateurs boude le rayon ce jour-là. « L'antirupture devient un enjeu crucial, assure Christophe Fénié (reponsable merchandising chez Lesieur), car le consommateur passe de moins en moins de temps dans l'univers alimentaire des GSA ! » En moyenne : 32 minutes, hors attente aux caisses. Autre pilote, autre exemple. Dans deux hypers du groupe Auchan implantés dans le Nord et distants de 15 km, les relevés en huiles alimentaires ont fourni des scores variant du simple au triple. Seul distinguo entre les deux GSA : l'une était approvisionnée une fois par jour; l'autre deux. Fin de l'inventaire...

Des exemples qui font dire à Olivier Labasse que « les absences en rayons sont souvent liées à des problèmes d'organisation, de logistique ». « Dans près d'un cas sur deux, relate Laurent Sellam chez Cora, une mauvaise allocation des ressources humaines est rupturiste. » Avec LaScad, il a ainsi démontré que dans 73 % des cas, la marchandise était en réserve, mais que « l'hyper manquait de main-d'oeuvre pour remplir le linéaire ». La centrale a donc décidé de recruter un ELS supplémentaire dans le rayon DPH examiné à la loupe. Pour ECR-France, la lecture des études menées depuis 1999 est « riche d'enseignements ». Et inciterait à l'humilité. « La première leçon à retenir, note son délégué général, c'est que le binôme

marque-enseigne doit se trouver là où le consommateur l'attend ! C'est la première promesse que doit tenir le li-néaire. » Du BA-ba pur et simple que certains auraient eu tendance à « trop vite oublier ». Pour Christian Fénéié, qui a collaboré au pilote avec Auchan, « l'industriel peut anticiper la rupture par rapport à la capacité du rayon.

A condition que soit installé un vrai merchandising d'optimisation et de gestion ! » Actuellement, la marque travaille avec le distributeur nordiste pour revoir l'implantation et l'organisation du rayon des huiles de table. En somme, la règle d'usage ne serait qu'une « question de bon sens, d'organisation raisonnée et de bonne communication au sein de la filière », selon Olivier Labasse. Et l'on reparle de la « nécessité d'une collaboration transparente » entre fournisseurs et distributeurs ; un thème largement débattu sur les tréteaux lors de la conférence de Glasgow.

Le chef de rayon à l'index ?

Face à cette gangrène, les remèdes existent. En un an, l'indicateur national a déjà perdu quelques degrés : le taux de ruptures (moyenne arithmétique de l'ensemble de la filière) est passé de 10,9 à 10,3 %. Il affiche même des performances particulièrement concluantes en DPH (- 1,2 % sur 12 mois), liquides (- 1,3 %) et bazar léger (- 2,7 %). « Un bon début ! », encouragent les experts. Quant aux pilotes, le retour d'expérience a prouvé l'efficacité des actions correctives engagées.

Pour partir en croisade contre les ruptures, il faut « expliquer, expliquer et encore expliquer ! », concède Christophe Chain. Le directeur marketing de Panel International s'étonne, par exemple, que « les performances de l'assortiment commun soient "polluées" par la présence de promotions ». Un cas de figure qui revient avec une récurrence quasi-maladive, quelle que soit l'enseigne. Ainsi, chez Cora, sur 400 références en baby-food et 150 en gels douche/déodorants, le taux de ruptures passe presque du simple au double (11 %) avec les "promos". « En cas d'opérations événementielles, la force de vente du magasin a tendance à trop se focaliser sur le "réassort" des promotions - en raison de fortes rotations - aux dépens du fonds de rayon », note-t-on chez Lesieur. Ce fournisseur insiste sur « l'urgence de bien gérer les débuts et fins de "promos. Pourquoi ne pas délimiter le travail des chefs de rayon à la gestion des seules promotions pour les décharger du réapprovisionnement sur l'assortiment commun et les saisonniers ? », plaide-t-il. Réponse du tac au tac par le cabinet Axelboss : « Ce n'est pas tant un problème de compétences des hommes sur le terrain que de mise à disposition de moyens ». Autrement dit : le chef de rayon serait « confronté à un vrai problème d'outils d'aide à la décision », selon Axelboss Consultants. ECR-France est encore plus critique. « L'évolution des outils informatiques - en particulier les systèmes de réapprovisionnement automatisé - et la sophistication de la chaîne logistique ont détourné la vigilance des responsables de rayon et ELS de tâches qui étaient naturelles il y a dix ou quinze ans ! », affirme l'organisme paritaire. Quitte à lâcher un « il existe des carences dans les efforts de pédagogie envers ces catégories de personnels ».

Et cela relève plus d'un choix managérial que d'une stratégie commerciale. La démultiplication des références n'arrange rien. Exemple en huiles alimentaires : « Dans certains points de vente, notre taux de lisibilité plafonne à 0,26 mètre par référence ! », constate Christophe Fénéié. Pour un ratio théorique de 0,50 mètre. Avec la mise en place des 35 heures dans la distribution, l'équation pourrait se transformer en véritable casse-tête ; les opérateurs essayant de colmater les brèches à moyens constants. N'empêche !

D'après Jean-Claude Turri, la réduction du temps de travail serait un faux débat. « A condition de bien maîtriser les outils informatiques, un chef de rayon peut tout à fait continuer à assurer la gestion et le "réassort" d'une large gamme de références », argumente l'expert. Un point sur lequel s'accorde Dejean Terglav, délégué syndical permanent pour le groupe Carrefour (voir encadré ci-dessous).

Chez Panel International, on pousse la logique encore plus loin. « Si l'on enferme la force de vente dans des carcans logistiques trop rigides, si les outils de gestion du réapprovisionnement s'avèrent trop "dirigistes", on supprime toute initiative chez le chef de rayon », observent-ils. Résultat : les cadences sont respectées, mais le linéaire perd en attractivité. Avec ce risque que le client boude le rayon. Concrètement, le spécialiste des bases de données se fait le chantre « [d']un rôle plus actif octroyé aux chefs de rayon ». De quelle manière ? « En transférant leurs missions répétitives (tenue des cadenciers, passation des commandes, etc.) vers l'outil informatique, explique-t-il, et en leur accordant de vraies marges de manoeuvre pour gérer leur univers. »

Modéliser les flux Sur le terrain, les méthodes de travail ne sont donc pas seules responsables. Les logiciels de réapprovisionnement automatisé ont parfois du mal à coller à la noria permanente des commandes entre standards et promotions. C'est pourquoi Cora planche depuis six mois sur un nouvel outil informatique, a priori opérationnel d'ici à la fin de l'année. Réalisée en interne, sa refonte complète doit permettre, notamment, « un meilleur suivi des références en promotion », précise Laurent Sellam. Avant d'ajouter que le but est de s'orienter vers « une meilleure maîtrise de la gestion de "l'exceptionnel" ». In fine, le nouveau logiciel doit déboucher sur une optimisation des flux entre les stocks entrepôt et magasin. Dans le cadre de son plan de lutte antiruptures, l'enseigne travaille aussi à formaliser un guide des bonnes pratiques logistiques en magasin et va modéliser les flux de marchandises. D'ores et déjà, Laurent Sellam a fait une communication à la "file" Épicerie (chefs de département et de rayon) via l'intranet maison. « Toutefois, prévient celui qui est arrivé chez Cora il y a deux ans pour installer la GPA (gestion partagée des approvisionnements), il ne s'agit pas de systématiser la démarche ! Pour chasser les ruptures, il faut d'abord les mesurer au cas par cas, car nos 59 Cora ne vont pas détecter forcément les mêmes causes. » « Sensibilisé à la notion de partenariats », il espère maintenant que les travaux ne vont pas se limiter au seul périmètre logistique. « Il faut que les directions générales insufflent un élan à l'ensemble des services, au sein de l'enseigne et chez les fournisseurs », suggère-t-il. Cela dit, « personne n'a le monopole du coeur dans la lutte antiruptures, reconnaît Olivier Labasse. Chacun, grâce à une vigilance de tous les instants, doit poser les bonnes questions à soi et ses partenaires ». Un retour au bon sens qui, cependant, ne permettra pas forcément d'atteindre le "zéro absolu". D'ailleurs, « est-ce souhaitable ? », interroge-t-il. Ce à quoi Jean-Claude Turri répond « [qu']il n'est pas évident que tous les acteurs réussissent à mettre en oeuvre les actions correctives à moyens constants. Quid d'un magasin qui décide de passer d'un à deux réapprovisionnements par jour ? Le coût d'un cariste supplémentaire a un impact économique... La priorité doit rester la

satisfaction du cœur de cible ».

Émules européens Aujourd'hui, le retour d'expérience des pilotes n'a pas encore donné lieu à une évaluation des coûts de réorganisation interne. Mais, après avoir réussi à maîtriser l'amont de la supply chain, la distribution va, sans aucun doute, se pencher au chevet de ses linéaires. Cora et Auchan ne sont pas les seuls à partir en guerre. D'autres centrales engagent des travaux pour contrecarrer cette "horreur économique". D'autant que le jeu en vaut la chandelle... « En réduisant d'un tiers le taux de ruptures, le distributeur peut gagner jusqu'à trois points de plus sur son chiffre d'affaires », estime Olivier Labasse. En somme, ce bras de fer pourrait s'apparenter au jeu "Qui veut gagner des millions ?"...

Pour ECR-France, cela ne fait pas de doute : « Confronté à la problématique du "dernier mètre" et de la "dernière heure", le linéaire est en train de devenir le nouvel enjeu logistique. A l'image des cybermarchands ». A Glasgow, en mai dernier, l'association a communiqué ses conclusions intermédiaires. Les résultats définitifs sont attendus pour la fin 2001. Mais, l'expérience hexagonale fait déjà des émules hors des frontières. Belges et Suédois sont en contact avec ECR-France pour installer des "laboratoires de la rupture" dans leurs pays. Quant à ECR-Europe, un groupe de travail communautaire pourrait être opérationnel à la rentrée prochaine. Un chantier pan-européen dont les premiers résultats devraient être dévoilés lors de la prochaine conférence européenne d'ECR. Rendez-vous à Barcelone en avril 2002, où la filière apprendra, peut-être, comment réduire le volant d'articles absents au rayon des bas et collants. Pour le plus grand plaisir des clientes !

(1) ECR a mis en place, dès la rentrée 2000, trois pilotes composés de binômes industriels-enseignes (LaScad, Nestlé, Lesieur, Cora et Auchan) (2) Voir *Points de Vente* n° 850, p. 50-51 **STÉPHANE VIGLIANDI** *Points de Vente* N°856 du 22/06/2001/.