

Rapports producteurs - distributeurs

© Marc Benoun, 2008



1

Ce chapitre traite des rapports producteurs-distributeurs.

Il vous montrera que les relations entre ces deux partenaires commerciaux sont passées par différentes phases caractérisées, soit par la coopération, soit par le conflit.

Préambule : dur, dur !

Je vous ai demandé une
amélioration de 3 points
de mon net-net *

* Le prix net-net est le prix net sur facture,
moins les ristournes conditionnelles
non acquises lors de la vente.



© Marc Bernouin, 2008

2

Ce dessin se propose d'illustrer l'âpreté des relations commerciales entre les industriels et la grande distribution.

Une acheteuse exige d'un vendeur qu'on ne voit pas, mais qui pourrait être vous, l'amélioration de ses conditions commerciales de 3 %.

Plan de la présentation

- 1 - Points de vue, attentes et conflits
- 2 - Historique des rapports producteurs distributeurs
- 3 - Producteurs et distributeurs dans la négociation
- 4 - L'ECR : un nouveau mode de collaboration
- 5 - Conclusion

© Marc Bernouin, 2008

3

Le point 1 de la présentation vous montrera qu'on peut porter différents regards sur la distribution : celui de l'industriel, du distributeur , du consommateur et des pouvoirs publics.

Les attentes des protagonistes étant différentes, voire radicalement opposées, les conflits sont parfois violents.

Le point 2 vous montrera que les rapports entre producteurs et distributeurs ont considérablement évolué avec le temps.

Le point 3 évoque les atouts des uns et des autres dans la relation commerciale.

Le point 4 montre comment l'ECR (Efficient Consumer Response) est un moyen nouveau de collaboration entre industriels et commerçants.

La conclusion vous montrera que les conflits sont structurels et qu'il y a des différences dans la relation, selon la nature des fournisseurs.

1 - Points de vue, attentes et conflits

- **Quatre points de vue et quatre attentes**
 - Attentes des consommateurs,
 - Attentes des distributeurs,
 - Attentes des industriels,
 - Attentes des pouvoirs publics
- **Conflits horizontaux et verticaux**
 - **Conflits horizontaux** : opposition entre acteurs situés au même niveau
 - **Conflits verticaux** : opposition entre acteurs situés à des niveaux différents

© Marc Bernouin, 2008

4

Quatre points de vue engendrent quatre attentes différentes. Les consommateurs veulent que les produits qu'ils sont susceptibles d'acheter soient disponibles quand ils veulent, où ils veulent, au prix qu'ils souhaitent, avec le service le plus complet possible. Les distributeurs veulent des produits qui leur laissent de fortes marges et qui ont des rotations élevées. Ils ne veulent pas subir la pression des industriels et des consommateurs et préfèrent que l'Etat n'intervienne pas dans leurs affaires. Chaque industriel veut être le partenaire privilégié des distributeurs afin de réaliser le maximum de chiffre d'affaires et avoir les plus fortes marges. Les pouvoirs publics veulent que les relations entre industriels, distributeurs et consommateurs soient aussi harmonieuses que possible. Et que la distribution lutte contre l'inflation, ne détruise pas le petit commerce, soit générateur d'emplois.. Chaque partenaire a sa vision du monde et tous souhaitent que leurs attentes soient satisfaites à 100 %. Malheureusement ce rêve est impossible car les divergences d'intérêts et les sources de conflits sont nombreuses. En limitant notre champ d'investigation aux rapports entre industriels et distributeurs, on rencontre deux types de conflits :

Des conflits horizontaux : conflits qui opposent les acteurs d'un système de distribution situés à un même niveau (producteurs entre eux, grossistes ou détaillants entre eux).

Des conflits verticaux: conflits qui opposent les acteurs d'un système de distribution situés à des niveaux différents.

Conflits horizontaux

- Les conflits horizontaux concernent :
 - La concurrence entre intermédiaires provoquée par :
 - ✓ L'apparition de nouveaux circuits
 - ✓ Des conditions de marché difficiles
 - Les pouvoirs publics sont, parfois malgré eux, partie prenante dans le conflit
 - ✓ Pression au sujet du refus de vente
 - ✓ Pression pour influencer la réglementation

© Marc Benoun, 2008

5

Les sources de conflits horizontaux sont provoqués :

Par des phénomènes de concurrence entre intermédiaires résultant de l'apparition de nouveaux circuits (exemple conflit entre pharmaciens et boutiques de santé lors de la naissance de ce type de détaillants ou entre hypermarchés et pharmacies à propos de la parapharmacie)

Lorsque les conditions de marché sont difficiles et qu'il y a la guerre des prix

Les pouvoirs publics sont parfois partie prenante dans le conflit : un groupe d'intermédiaires demande par exemple aux producteurs de ne plus vendre à un autre groupe (conflit entre grandes surfaces et petits commerçants) et exige l'intervention de l'Etat sur le refus de vente.

Autre exemple: certains distributeurs peuvent souhaiter l'intervention de l'Etat pour libéraliser l'ouverture le dimanche.

Conflits verticaux

■ Les conflits verticaux concernent:

- Les marges accordées par les producteurs aux distributeurs (grossistes ou détaillants)
- Les différences de traitement entre circuits ou entre intermédiaires
- La formation et les services rendus par les producteurs aux distributeurs
- Des initiatives prises par les distributeurs et qui sont jugées, par les industriels, contraires à leurs intérêts (Exemple Espace Sony)

A propos du conflit entre Sony et un des ses distributeurs consultez :

http://www.legalis.net/breves-article.php3?id_article=703

Les conflits verticaux concernent :

- Les marges accordées par les producteurs aux distributeurs (grossistes ou détaillants). Les grossistes et les détaillants les considèrent, presque toujours, comme insuffisantes et les producteurs comme trop généreuses.
- Les différences de traitement entre circuits ou entre intermédiaires (conditions commerciales accordées à la grande distribution par rapport au petit commerce ou conditions commerciales accordées à la centrale d'achats X par rapport à la centrale d'achat Y)
- La formation et les services rendus par les producteurs aux distributeurs
- Le dépôt d'un nom de domaine (exemple Espace Sony)

Conflits verticaux

- Les différences de traitement accordées par les distributeurs aux différents industriels en concurrence au niveau du linéaire
- Dans le domaine du e-commerce les conflits se manifestent
 - si le producteur s'engage (ou s'intéresse) à Internet comme nouveau canal (même non exclusif) destiné à la vente directe.
 - si le producteur dispose de magasins intégrés, Internet peut être aussi être perçu comme une menace par le personnel des magasins physiques intégrés.

© Marc Bernouin, 2008

7

Les différences de traitement accordées par les distributeurs aux industriels en concurrence au niveau du linéaire (espace plus important réclamé par le producteur X par rapport au producteur Y, même si la part de marché de X est inférieure à celle d'Y)

Dans le domaine du e-commerce les conflits se manifestent :

- si le producteur s'engage (ou s'intéresse) à Internet comme nouveau canal (même non exclusif) destiné à la vente directe, les détaillants considèrent alors que la guerre est déclarée et qu'ils sont menacés à plus ou moins long terme d'exclusion.
- si le producteur dispose de magasins intégrés, Internet peut aussi être vécu comme une menace par le personnel des magasins physiques intégrés.

2 - Historique des rapports

- 2.1 - Avant 1950 : des rapports équilibrés
- 2.2 - 1950 - 1960 : la domination des fabricants
- 2.3 - 1960 - 1975 : l'équilibre de l'alliance
- 2.4 - 1975 - 1995 : la domination des distributeurs
- 2.5 - 1995... : vers un nouvel équilibre ?

© Marc Bernouin, 2008

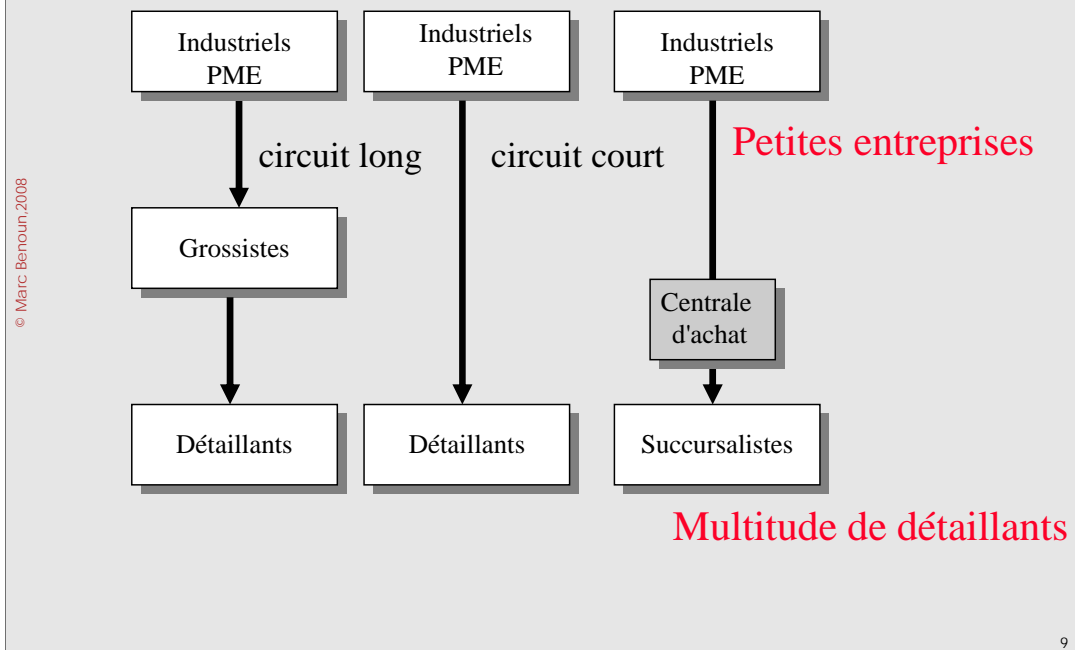
8

Les rapports entre producteurs et distributeurs ont beaucoup évolué en une cinquantaine d'années.

Globalement on peut décomposer ce demi-siècle en cinq périodes caractérisées, soit par la domination des industriels, soit par l'équilibre, soit par la domination des distributeurs :

- 1 - Des rapports équilibrés (avant 1950)
- 2 - La domination des fabricants (1950- 1960)
- 3 - L'équilibre de l'alliance (1960-1975)
- 4 - La domination des distributeurs (1975-1995)
- 5 - Vers un nouvel équilibre à partir de 1995...

2.1 - Avant 1950 : des rapports équilibrés

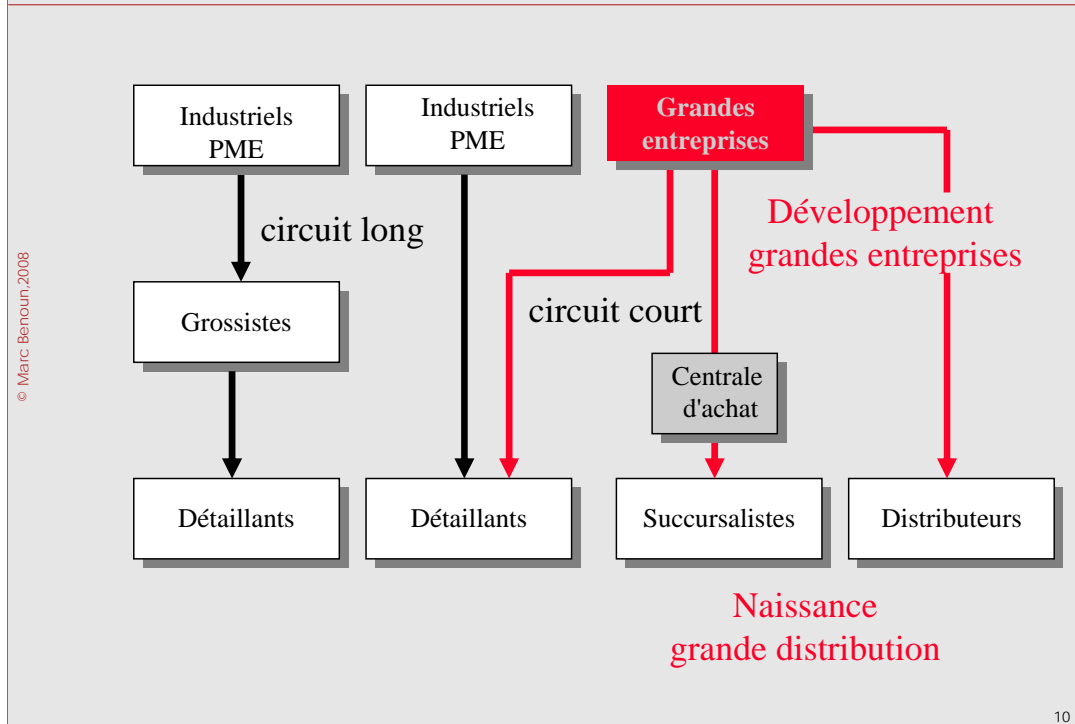


Avant 1950 les rapports entre les producteurs et les détaillants sont relativement équilibrés car face à un très grand nombre de petites entreprises agro-alimentaires et de produits de grande consommation, il existe plusieurs dizaines de milliers de détaillants.

Les circuits sont dans la majorité des cas des circuits longs. Seuls les succursalistes et quelques détaillants sont approvisionnés par le circuit court.

En 1950 l'atomisation des producteurs et des détaillants est donc l'explication d'un équilibre qui ne va tarder à être rompu par la révolution du libre-service et du supermarché.

2.2 - 1950-1960 : la domination des fabricants

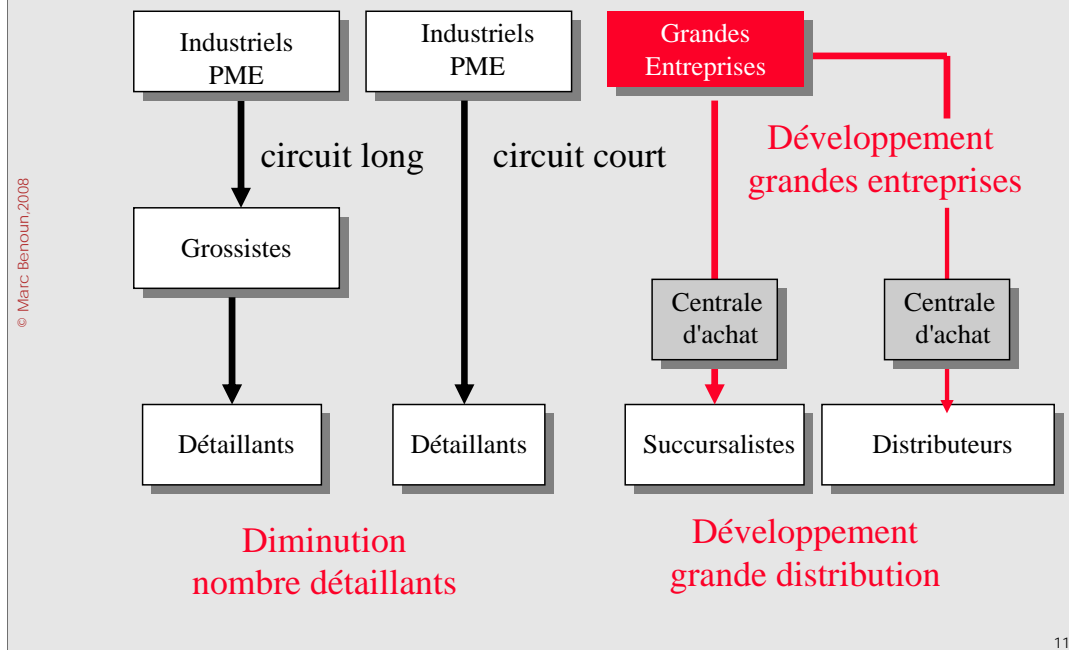


La période 1950 -1960 est caractérisée par le développement de la taille des entreprises agro-alimentaires et par l'arrivée des multinationales de produits de grande consommation sur le marché français.

Le marketing commence à être appliqué, ce qui a pour conséquence l'application d'une stratégie "pull" qui a pour but de créer une préférence à la marque chez le consommateur. Face à cette situation, les succursalistes, les nouveaux distributeurs et les détaillants traditionnels sont contraints de référencer les marques que les consommateurs réclament.

En conclusion la période 50-60 est marquée par la domination des industriels de l'agro-alimentaire sur un commerce de détail qui reste encore largement atomisé.

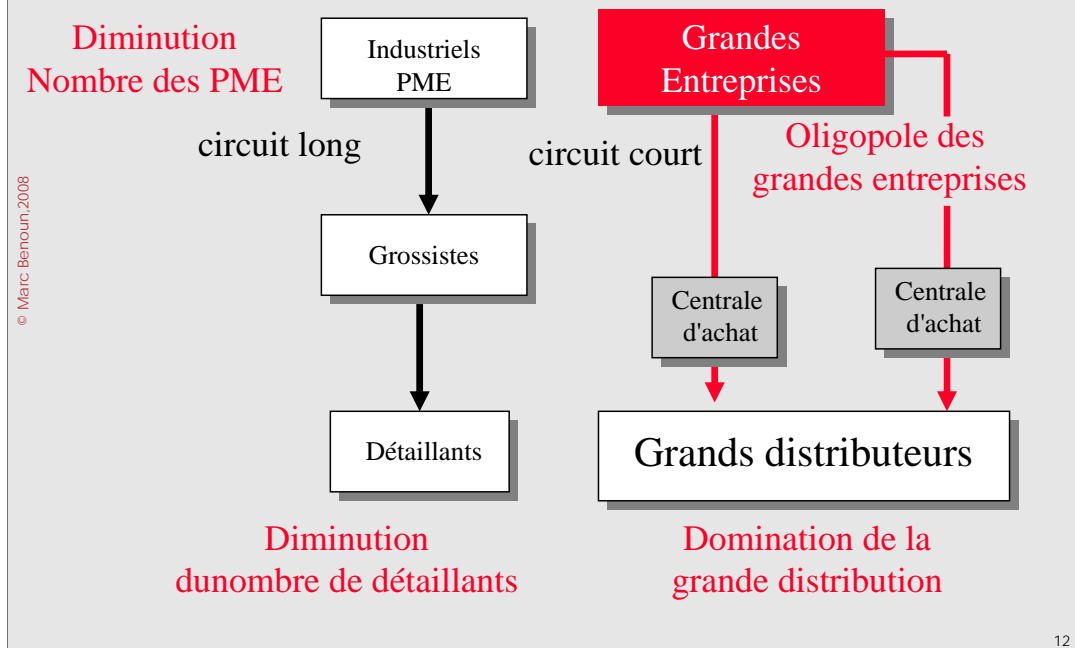
2.3 - 1960 -1975 : l'équilibre de l'alliance



De 1960 à 1975, on assiste à un développement foudroyant des grandes surfaces alimentaires qui prennent rapidement des parts de marché au commerçants alimentaires traditionnels.

Face à cette situation, les grandes entreprises doivent choisir entre les traditionnels et les distributeurs. Conscients de leurs intérêts à moyen et long terme (réduction de la taille des forces de vente par une diminution du nombre de transactions), ils font alliance avec les succursalistes et avec de nouveaux distributeurs comme Leclerc ou Carrefour.

2.4 - 1975 -1995 : la domination des distributeurs



A partir de 1975, la balance commence à pencher du côté des grands distributeurs qui augmentent sans cesse leur part de marché et donc leur pouvoir.

Le nombre de commerçants traditionnels diminue et les distributeurs, qui prennent conscience de leur force, négocient farouchement les prix avec les industriels.

Au fur et à mesure que les années passent, la domination des distributeurs devient difficilement supportable pour les industriels.

2.5 - 1995... Vers un nouvel équilibre ?

- La loi Galland (1996) veut rétablir l'équilibre entre industriels et distributeurs
- Développement de nouveaux moyens de coopération :
 - Trade Marketing
 - Category management
 - Efficient Consumer Response (ECR)

© Marc Benoun, 2008

13

En 1996, les pouvoirs publics interviennent pour tenter d'assainir les rapports entre industriels et distributeurs : c'est la loi Galland qui détermine notamment le seuil de revente à perte, c'est-à-dire le prix en dessous duquel il est interdit de vendre.

En parallèle, à l'initiative des sociétés de conseils et des organisations professionnelles, de nouveaux outils et moyens de coopération se développent :

le Trade marketing

le Category management

l' Efficient Consumer Response (ECR)

3 - Industriels et distributeurs dans la négociation

Atouts des distributeurs :

- Volume de ventes réalisé
- Contribution au chiffre d'affaires du producteur

© Marc Benoun, 2008

14

Dans les rapports producteurs-distributeurs, quels sont les atouts des uns et des autres ?

Les distributeurs ont deux arguments décisifs et complémentaires

Le volume de ventes qu'ils réalisent. Etant donné la croissance de la grande distribution et la concentration du secteur, les commandes se chiffrent souvent en millions voire milliards d'euros.

La contribution au chiffre d'affaires du producteur. Lors d'une négociation, imaginez l'état de dépendance d'un industriel vis-à-vis d'un distributeur qui représente 20 % de son chiffre d'affaires alors que cet industriel ne représente que moins de 1% du chiffre d'affaires du distributeur !

3 - Industriels et distributeurs dans la négociation

Atouts des producteurs

- Produits : innovation, qualité, notoriété et image de marque
- Compétitivité prix
- Excellence logistique
- Qualité et l'importance de la communication
- Ses efforts de collaboration

© Marc Benoun, 2008

15

Quels sont maintenant les atouts des industriels face au distributeurs ?

L'industriel n'est pas totalement démuné face aux distributeurs.

Il peut mettre en avant :

Ses produits : leur innovation, leur qualité, leur notoriété et leur image de marque etc.

Sa compétitivité-prix face à la concurrence

L'excellence de sa logistique (coût, ponctualité, taux de service etc.)

La qualité et l'importance de sa communication

Ses efforts de collaboration avec la distribution

3 - Industriels et distributeurs dans la négociation

Le cadre réglementaire

- Prix tarif, prix auquel l'industriel propose une unité de vente
- De ce prix tarif l'industriel peut déduire:
 - **Remises** : avantages immédiatement déductibles de la facture (remises promotionnelle, d'entrepôt, quantitatives)
 - **Ristournes** : avantages soumis à la réalisation dans le temps (ristournes d'assortiment, de progression du chiffre d'affaires)
- Prix tarif - remises = Prix net
- Le SRP est le niveau de prix au dessous duquel il est interdit de vendre au consommateur
- Le SRP correspond au prix net dans la loi Galland

© Marc Bernouin, 2008

16

L'industriel dispose d'un prix tarif qui indique les conditions applicables à tous les clients.

Les remises et ristournes à déduire du prix tarif sont négociées entre industriels et distributeurs. Les remises sont des avantages immédiatement déductibles de la facture car connues le jour de la facturation (remises promotionnelle, d'entrepôt, remises quantitatives). Les ristournes sont des avantages soumis à la réalisation dans le temps de certaines conditions (ristournes d'assortiment, de progression du chiffre d'affaires) et donc seulement connues en fin d'année. Les distributeurs avaient, étant donné leur force pris l'habitude de demander des "avances sur ristournes" aux industriels.

Le seuil de revente à perte (SRP) était défini, avant la loi Galland de 1996, par la formule : prix tarif - remises - ristournes. Dans la loi Galland, le SRP est défini par le tarif - les remises.

3 - Industriels et distributeurs dans la négociation

Le cadre réglementaire

- Prix tarif - Remises - Ristournes = prix net net
- L'industriel négocie aussi avec le distributeur
 - **Coopération commerciale:** rémunération accordée par les industriels en contrepartie de services rendus pour aider à la commercialisation des produits (têtes de gondoles, participation à prospectus...)
 - La coopération commerciale est facturée par le distributeur comme une prestation de service (TVA services)
- Prix net-net-net = prix net-net - coopération commerciale

© Marc Bernouin, 2008

17

Le prix net-net est défini par le prix tarif moins les remises moins les ristournes.

En plus des remises et ristournes, les industriels et les distributeurs négocient la coopération commerciale, c'est-à-dire les services rendus par le distributeur à l'industriel comme les têtes de gondoles, les prospectus, l'affichage magasin, la communication de données de caisse...

Dans la loi Galland en aucun cas la coopération commerciale ne peut servir à justifier un prix de vente public inférieur au SRP.

Le prix net-net-net ou trois fois net est défini par le prix net-net moins la coopération commerciale.

3 - Industriels et distributeurs dans la négociation

Il existe deux catégories de marges:

- **Marge avant**
 - différence entre le prix de vente au consommateur (PVC) et le prix net
- **Marge arrière = remises hors facture**
 - réductions de prix sujettes à la réalisation de conditions
 - rémunération des services proposés à l'industriel au titre de la coopération commerciale

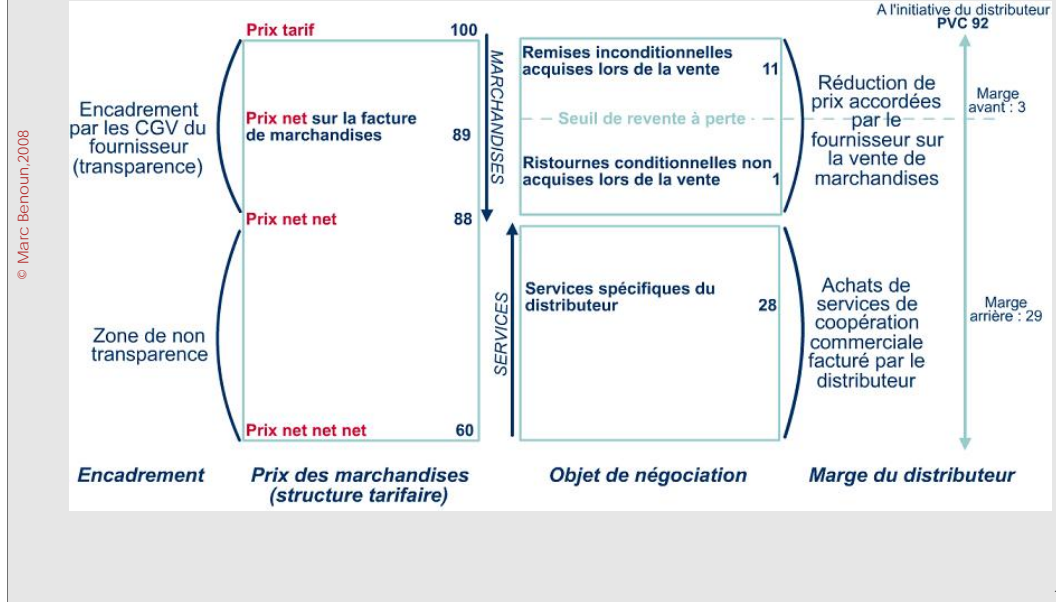
Pour le distributeur il existe deux catégories de marges:

La marge avant qui est la différence entre le prix de vente au consommateur (PVC) et le prix net

La marge arrière qui comprend toutes les remises hors factur. D'une part les ristournes et d'autre part la coopération commerciale facturée par le distributeur à l'industriel.

En résumé...

Prix, objets de négociation et SRP sous la loi Galland



Ce graphique reprend les différentes définitions qui ont été présentées concernant le prix des marchandises (prix tarif, net, net-net et trois fois net), les objets de négociation et la marge distributeur avec le seuil de revente à perte défini par la loi Galland.

3 - Industriels et distributeurs dans la négociation

- Conditions Générales de Vente (CGV) = modalités de vente offertes aux clients
 - barème de prix,
 - réductions de prix à caractère quantitatif ou qualitatif,
 - conditions de règlement
- Conditions Particulières de Vente (CPV) :
 - peuvent être négociées pour tenir compte de la spécificité de services rendus (services logistiques...)
- Discrimination tarifaire : traitement différencié de clients présentant les mêmes caractéristiques
- Différenciation tarifaire : traitement différencié justifié par une contrepartie

© Marc Benoun, 2008

20

D'autres définitions sont nécessaires pour mieux comprendre l'encadrement des rapports entre industriels et distributeurs :

1) Des Conditions Générales de Vente (CGV) , document présenté par l'industriel à ses clients.

Les CGV comprennent

Le barème de prix,

Les réductions de prix à caractère quantitatif ou qualitatif,

Les conditions de règlement

2) Des Conditions Particulières de Vente (CPV) :

Celles-ci peuvent être négociées pour tenir compte de la spécificité de services rendus (services logistiques...)

3) La Discrimination tarifaire qui est le traitement différencié de clients présentant les mêmes caractéristiques

4) La Différenciation tarifaire : traitement différencié justifié par une contrepartie

3 - Industriels et distributeurs dans la négociation

© Marc Benoun, 2008

- Dans le cadre de la Galland impossibilité de répercuter la coopération commerciale (qui représentait une partie importante du prix net) dans le prix de vente consommateurs.
- La circulaire Dutreil (2005) a assoupli la loi Galland en permettant de « remettre dans les prix » une partie des marges arrières
- La loi Chatel (2007) va plus loin et définissant le SRP au niveau de trois fois net.
- L'ambition de cette loi est de faire baisser les prix dans une période marquée par
 - La hausse des matières de nombreuses matières premières (lait, œufs, beurre...) de l'énergie et des conditionnements
 - La question du pouvoir d'achat

21

La loi Galland par la définition qu'elle donnait du seuil de revente à perte rendait notamment impossible de répercuter dans le prix de vente au consommateur la coopération commerciale.

De négociations annuelles en négociation annuelles, les distributeurs se sont retrouvés à la tête d'une sorte de « trésor de guerre » qu'ils ont utilisé pour moderniser leurs magasins et pour investir notamment à l'international.

Face à cette situation qui désavantageait les consommateurs, les pouvoirs publics sont intervenus à différentes reprises pour redéfinir le seuil de revente à perte (circulaire Dutreil et enfin loi Chatel votée en décembre 2007). Le SRP est défini depuis début 2008 au niveau du trois fois net.

La situation économique n'est pas étrangère à la position actuelle des pouvoirs publics très préoccupés par la hausse des matières premières et la question du pouvoir d'achat.

Limiter l'inflation devient une priorité.

3 - Industriels et distributeurs dans la négociation

- En 2008, la « loi de modernisation de l'économie » envisage notamment:
 - La réduction des délais de paiement
 - La négociabilité des tarifs des industriels
 - L'autorisation des actions de groupe (class actions) par les consommateurs
 - La réforme de la loi Raffarin qui soumet toute création de plus de 300 m² à autorisation
- Industriels et distributeurs hésitent entre le conservatisme et l'affrontement

© Marc Benoun, 2008

22

En 2008 les pouvoirs publics envisagent de poursuivre les réformes déjà entreprises dans le domaine des rapports producteurs-distributeurs et de la distribution en général.

- réduction des délais de paiement des distributeurs dans le but d'aider la gestion de la trésorerie des industriels et notamment les PME pénalisées

- négociabilité des tarifs des industriels La prééminence des conditions générales de vente pourrait être remise en cause par des conditions générales d'achat présentées par les distributeurs)

La réforme de la distribution pourrait aussi concerner : l'autorisation pour les consommateurs de se défendre leurs droits devant la justice et la réforme de la loi Raffarin qui limite le développement des surfaces commerciales.

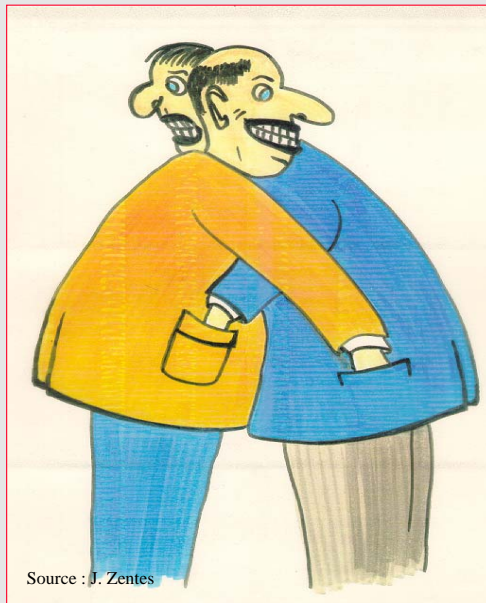
Il semble qu'en 2008, deux courants contradictoires vont s'affronter :

- le conservatisme qui a permis aux industriels et aux distributeurs de s'accommoder d'une situation caractérisée par l'équilibre des parts de marché entre distributeurs et par la difficulté de recourir à la guerre des prix...

- l'affrontement si la négociation entre industriels et distributeurs devenait moins encadrée, ce qui pourrait aboutir à la guerre des prix entre distributeurs.

En résumé... pas d'illusions

Partenariat gagnant-gagnant



© Marc Benoun, 2008

« Les intérêts des uns ne sont pas les intérêts des autres »

23

4 - L'ECR : un nouveau mode de relation

- 4.1 - Définition et historique de l'ECR
- 4.2 - Contexte du développement
- 4.3 - Finalités et moyens
- 4.4 - Enjeux et contraintes
- 4.5 - Facteurs clés de succès

© Marc Bernouin, 2008

24

L'ECR (Efficient Consumer Response) est un nouveau mode de relation entre industriels et distributeurs qui permet d'éliminer les échanges gagnant-perdant.

Nous étudierons successivement :

- 1 - la définition et l'historique de l'ECR
- 2 - le contexte de son développement
- 3 - ses finalités et moyens
- 4 - les enjeux et contraintes
- 5 - les facteurs clés de succès de la mise en œuvre d'une politique ECR

4.1 - Définition et historique

L'ECR est une démarche **conjointe** producteur- distributeur ayant pour but de **répondre mieux, plus vite et à moindre coût** aux **besoins du consommateur**, en mettant en œuvre une collaboration étroite dans les domaines logistique et marketing.

© Marc Bernouin, 2008

25

L'ECR est une démarche conjointe producteur-distributeur ayant pour but de répondre mieux, plus vite et à moindre coût aux besoins du consommateur, en mettant en œuvre une collaboration étroite dans les domaines logistique et marketing.

4.1 - Définition et historique

- Avantages pour le consommateur
 - Qualité et fraîcheur des produits
 - Assortiment adapté à ses besoins
 - Bon rapport qualité/prix des produits
 - Promotions attractives

© Marc Bernouin, 2008

26

La mise en place d'une politique ECR a de nombreux avantages pour le consommateur :

- Qualité et fraîcheur des produits
- Assortiment adapté à ses besoins
- Bon rapport qualité/prix des produits
- Promotions attractives

4.1 - Définition et historique

- Naissance aux États-Unis entre 1991 et 1993
 - FMI (Food Marketing Institute)
 - GMA (Grocery Manufacturers of America)
- Création ECR Europe
- Création ECR France (1997)

© Marc Benoun, 2008

Pour une information complète sur l'ECR consultez

ECR France <http://www.ecr-france.org/web/home.asp>

ECR Europe <http://www.ecrnet.org/>

27

L'ECR est relativement récent. Dans le domaine alimentaire, il est né aux États-Unis entre 1991 et 1993 sous l'impulsion du FMI (Food Marketing Institute) et de la GMA (Grocery Manufacturers of America).

L'idée traverse assez rapidement l'Atlantique et on assiste successivement à la création d' ECR Europe puis d' ECR France (1997).

4.2 - Contexte du développement

- Faible croissance des marchés alimentaires
- Concentration grandissante au niveau production et distribution
- Relations difficiles entre industriels et distributeurs
- Expansion du hard discount
- Forte concurrence entre marques nationales, marques de distributeurs et premiers prix,
- Difficulté de trouver de nouvelles sources internes de productivité pour diminuer les prix de revient

© Marc Benoun, 2008

28

Si l'ECR France a vu le jour, c'est qu'il a pu bénéficier de facteurs favorables :

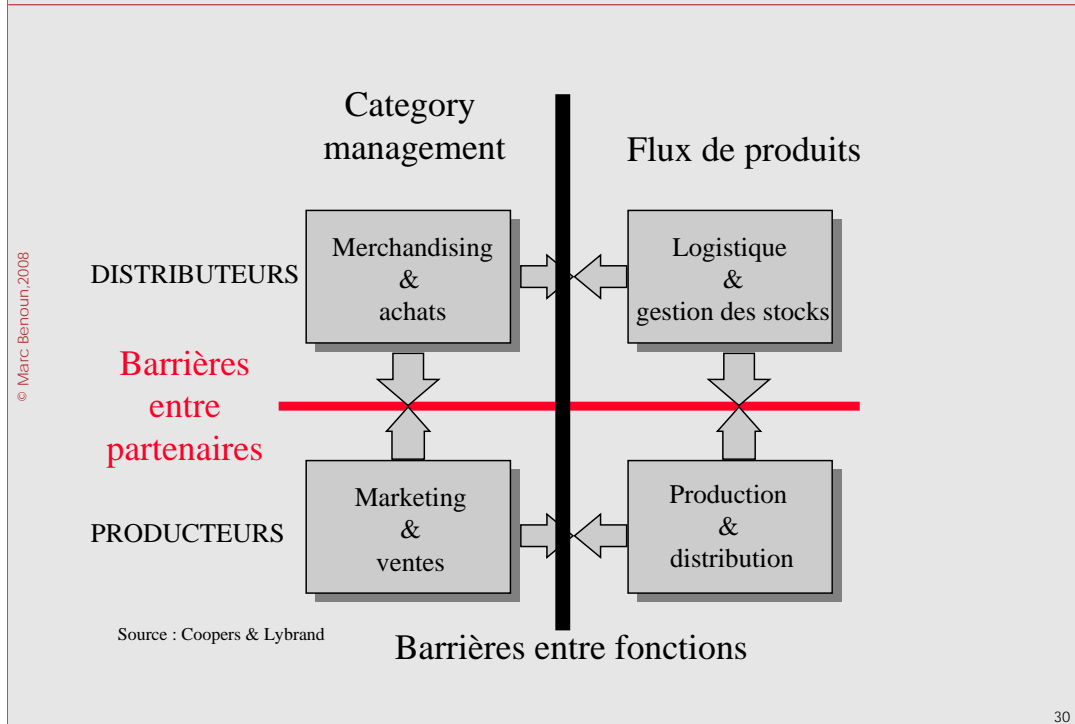
- Faible croissance des marchés alimentaires,
- Concentration grandissante des producteurs et des distributeurs
- Relations difficiles entre producteurs et industriels
- Expansion du hard discount
- Forte concurrence entre marques nationales, marques de distributeurs et premiers prix,
- Difficulté de trouver de nouvelles sources internes de productivité pour améliorer les prix de revient

4.2 - Contexte du développement

- Évolution sensible des mentalités
 - Moins de barrières inter-fonctions
 - Moins de barrières inter-entreprises
- Rapide diffusion des technologies
 - Informatique
 - Communication
 - Internet
 - Multimédia

L'ECR a bénéficié également de l'évolution des mentalités se traduisant par moins de barrières inter-fonctions et moins de barrières inter-entreprises, ainsi que de la rapide évolution des technologies dans les entreprises de production et de distribution : informatique, communication, Internet, multimédia.

4.2 - Contexte : abolir les barrières



Ce schéma de la société de conseils Coopers et Lybrand montre les différentes barrières qui existent entre les fonctions et entre les entreprises.

4.2 - Contexte : le gagnant-gagnant

- ECR est vu comme
 - un moyen d'augmenter la valeur des produits pour les consommateurs
 - tout en diminuant les coûts pour les industriels et les distributeurs
 - L'opportunité d'instaurer un autre type de relations
 - ✓ Possible grâce à l'évolution des mentalités
 - ✓ Moins de barrières entre les fonctions et les entreprises

© Marc Bernouin, 2008

31

Ce qu'on souhaite promouvoir à travers l'ECR c'est une relation "gagnant-gagnant" entre industriels et distributeurs.

Car l'ECR est :

Un moyen d'augmenter la valeur des produits pour les consommateurs tout en diminuant les coûts.

L'opportunité d'instaurer un nouveau type de relations entre industriels et distributeurs, rendu possible grâce à l'évolution des mentalités se traduisant notamment par la réduction des barrières inter-fonctions et des barrières inter-entreprises.

4.3 - Finalités et moyens

■ L'ECR permet

- L'optimisation des décisions production, logistique, marketing prises à partir d'une information pertinente et partagée
- Une organisation des chaînes d'information et d'approvisionnement pour rendre le produit disponible au bon moment
- Le remplacement d'une logique "push" par une logique "pull"

© Marc Bernouin, 2008

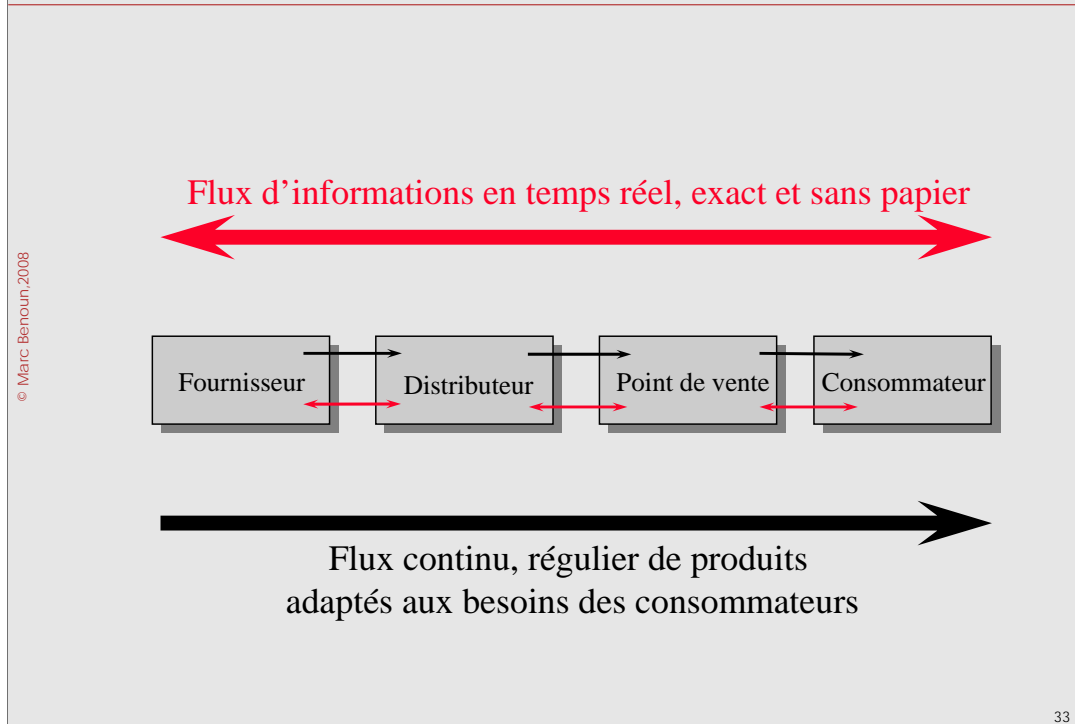
32

L'ECR permet l'optimisation des décisions production, logistique, marketing qui sont prises à partir d'une information pertinente et partagée.

L'ECR permet une organisation des chaînes d'information et d'approvisionnement pour rendre le produit disponible au bon moment

L'ECR enfin remplace la logique logistique "push" (flux poussés) par une logique "pull" de flux tirés.

4.3 - Finalités et moyens



Ce schéma présente l'ultime finalité de l'ECR : obtenir un flux continu et régulier de produits adaptés aux besoins des consommateurs à partir d'un flux d'information en temps réel, exact et sans papier.

4.3 - Finalités et moyens

- Quatre chantiers couvrant deux domaines : la logistique et le marketing-commercial
- Les quatre chantiers sont :
 - L'assortiment
 - Les approvisionnements
 - Les promotions
 - Le lancement des nouveaux produits

© Marc Benoun, 2008

34

L'ECR recouvre 4 chantiers qui concernent deux grands domaines : la logistique et le marketing-commercial.

Les quatre chantiers sont :

- 1) L'assortiment
- 2) Les approvisionnements
- 3) Les promotions
- 4) Le lancement des nouveaux produits

4.3 - Finalités et moyens

- **Optimisation de l'assortiment**
 - Choix optimal des produits à présenter en rayon
 - Compatibilité des systèmes merchandising
- **Optimisation des approvisionnements**
 - Réduction du temps et des coûts de la ligne production au rayon
 - Amélioration de la productivité des stocks

© Marc Bernouin, 2008

35

Le premier chantier concerne l'optimisation de l'assortiment par

- un choix optimal des produits à présenter en rayon
- Une bonne compatibilité des systèmes merchandising des producteurs et des distributeurs

Le chantier 2 concerne l'optimisation des approvisionnements qui passe notamment par la réduction du temps et des coûts de la ligne production-rayon et par l'amélioration de la productivité des stocks.

4.3 - Finalités et moyens

- **Optimisation des promotions**
 - Maximiser l'efficacité promotionnelle pour le distributeur et le consommateur
 - Exploiter les possibilités des lots virtuels
- **Lancement des nouveaux produits**
 - Maximisation des effets de la mise sur le marché
 - Rapidité et diffusion (exemple multimédia)

© Marc Benoun, 2008

Pour la définition du lot virtuel au sein des techniques promotionnelles consultez : http://www.cles-promo.com/techniques/page_techniques.htm

36

Le troisième chantier concerne l'optimisation des promotions notamment par la maximisation de l'efficacité promotionnelle pour le distributeur et le consommateur et par l'exploitation des possibilités offertes par les lots virtuels.

Le quatrième chantier concerne le lancement des nouveaux produits. Ce chantier se propose de maximiser les effets de la mise sur le marché des produits et d'accroître la rapidité de leur diffusion (par exemple en utilisant les techniques multimédia).

4.4 - Enjeux et contraintes

- **Des économies potentielles importantes :**

USA : 10,8% du prix de vente

(Andersen Consulting, 1991)

Europe : 5,7% du prix de vente

(Coopers & Lybrand, 1996)

© Marc Bernouin, 2008

37

Les études menées par les consultants au moment de l'émergence de l'ECR, montrent que les économies potentielles à réaliser sont comprises entre 5 % et 10%, ce qui est important au regard de la rentabilité nette des entreprises de distribution alimentaire généralement comprise entre 1 et 2 %.

4.4 - Enjeux et contraintes

© Marc Benoun, 2008

- L'ECR apporte un avantage concurrentiel aux entreprises qui bénéficient d'une expérience dans ce domaine
- L'ECR ne signifie pas l'avènement de rapports idylliques entre producteurs et distributeurs
- L'ECR implique une transparence de l'information entre producteurs et distributeurs
- L'ECR est un processus long à mettre en oeuvre

38

L'ECR peut procurer un avantage concurrentiel aux entreprises bénéficiant d'une expérience réussie dans ce domaine.

Il faut se garder de croire, naïvement, qu'avec l'ECR les rapports producteurs-distributeurs vont devenir idylliques.

Il faut prendre en compte le fait que l'ECR implique une transparence de l'information entre producteurs et distributeurs et que la mise en place d'un processus ECR est relativement long, de quelques mois à plusieurs années.

4.5 - Facteurs clés de succès

- Impliquer le plus haut niveau hiérarchique
- Savoir changer les mentalités et vaincre les barrières
 - Internes : mettre en pratique la transversalité et la pluridisciplinarité
 - Externes : savoir créer et réussir les collaborations
- S'imposer comme le leader de sa catégorie (industriel) ou comme le distributeur pilote
- Lever les freins techniques (normalisation)
- Former le personnel à l'ECR

© Marc Benoun, 2008

39

Pour réussir dans le domaine de l'ECR, il faut :

- Impliquer le plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise.
- Savoir changer les mentalités et vaincre les barrières internes par la pratique de la transversalité et de la pluridisciplinarité et les barrières externes en sachant susciter et entretenir un bon climat de coopération.

L'industriel devra savoir s'imposer comme le leader de sa catégorie (category captain) c'est à dire le fournisseur privilégié, consulté par le distributeur à propos de l'aménagement de la catégorie de produits concernée ou s'il est distributeur comme l'entreprise pilote dans la mise en place de chantiers ECR.

La réussite d'une politique ECR implique enfin la résolution des freins techniques (normalisation) ainsi que la formation du personnel dans ce domaine.

4.5 - Facteurs clés de succès

▪ Impliquer toute l'entreprise

Direction générale

- ☞ Commercial
- ☞ Marketing
- ☞ Prévision des ventes
- ☞ Production
- ☞ Contrôle de gestion
- ☞ Logistique
- ☞ Informatique
- ☞ Planification des usines
- ☞ Finance
- ☞ Relations humaines

Finalement la réussite en matière d'ECR implique toute l'entreprise, tant du côté de l'industriel que du côté du distributeur.

Le tableau qui est à l'écran montre, à titre d'exemple, que pour une entreprise de produits de grande consommation, l'ECR nécessite la participation de la direction générale et de dix départements ou services.

5 - Conclusion

© Marc Bernouin, 2008

- L'ECR est un moyen de promouvoir un climat plus coopératif
- Les rapports producteurs - distributeurs restent structurellement conflictuels, même s'il existe parfois des alliances conjoncturelles.
- Les relations sont différentes selon que les distributeurs négocient avec des multinationales, des PME, des agriculteurs...
- Les pouvoirs publics doivent souvent intervenir pour (tenter de) régler les déséquilibres.

41

L'ECR est un moyen de promouvoir un climat plus coopératif mais :

Les rapports producteurs - distributeurs restent structurellement conflictuels même s'il existe parfois des alliances conjoncturelles.

Les relations sont différentes selon que les distributeurs négocient avec des multinationales, des PME, des agriculteurs ou des coopératives agricoles.

Les pouvoirs publics doivent souvent intervenir pour (tenter de) régler les déséquilibres.

5 - Conclusion

© Marc Benoun, 2008



Rapports producteurs distributeurs avec l'arbitrage de l'État

Pour aller plus loin

Sites internet SUR ECR & le Category management

GS1 France	http://www.gs1.fr/
ECR France	http://www.ecr-france.org/web/home.asp
ECR Europe	http://www.ecrnet.org/
Pricewaterhouse Coopers France	http://www.pwc.fr/
Ilec	http://www.ilec.asso.fr/
FCD	http://www.fcd.asso.fr/
CIES	http://www.ciesnet.com/