



La Grande Distribution dans la Supply Chain

Analyse de Laurent de Bourmont, Directeur Associé, Argon Consulting

Avec plus de 90% des ventes de produits alimentaires et presque autant pour les produits non-alimentaires, la Grande Distribution et la Distribution Spécialisée ont acquis en quelques décennies une place incontournable dans l'économie française. A cela s'ajoute le fait que la Grande Distribution est fortement concentrée : les 10 premiers groupes de distribution pèsent pour 80% du CA de l'alimentaire en France. Pour un industriel ou un importateur, être distribué en France à grande échelle signifie nécessairement négocier et collaborer avec les centrales d'achat et la logistique de la Grande Distribution et de la Distribution spécialisée. Cette situation nous distingue de certains pays d'Europe du Sud comme l'Italie, où la distribution « indépendante » est encore assez présente. Face à cette dizaine de Centrales d'Achat organisées et structurées, les fournisseurs présentent un ensemble beaucoup plus hétérogène : à côté des grandes multinationales comme Danone, Henkel ou Unilever, il faut compter des milliers de fournisseurs de toute taille, allant de la PME agro-alimentaire bretonne au producteur viticole indépendant du Languedoc. En moyenne, une centrale d'achat de la Grande Distribution travaille avec plus de 2000 fournisseurs différents. Dans ce contexte, il est clair que la Grande Distribution joue un rôle majeur pour structurer la Supply Chain, tant sur le plan physique (les réseaux et circuits logistiques) qu'au niveau des pratiques, processus et flux d'information. Si l'on prend un peu de recul, on peut distinguer trois grandes périodes dans la façon dont la Grande Distribution a influencé l'organisation des flux de marchandise en France.

Poids des 10 premiers groupes de distribution dans le commerce de produits alimentaires en France

Groupe de Distribution	Ventes de produits alimentaires (M€)	Part de marché alimentaire (%)	Nombre de points de vente
Carrefour	46,145	21.66 %	5,311
Leclerc	28,953	13.91 %	505
Casino (inc. Monoprix)	23,101	11.06 %	9,024
Auchan	18,436	8.85 %	530
ITM	18,295	8.77 %	1,815
Système U	12,597	6.04 %	921
Cora - Louis Delhaize	7,099	3.40 %	215
Lidl	7,342	3.52 %	1,550
Aldi	3,315	1.59 %	910

L'ère de la centralisation logistique

La grande distribution donne le la

A partir des années 1990, l'heure est à la centralisation logistique : les enjeux de service aux magasins d'abord, puis les évolutions réglementaires (Loi Galland de 1996, avec seuil de revente à perte et barèmes quantitatifs) poussent les distributeurs à organiser un réseau de plates-formes entre les fournisseurs et leurs magasins. Entre 1990 et 2000, le taux de centralisation logistique passe ainsi de 35% à 90% pour les produits alimentaires. C'est-à-dire que seuls 10% des flux font encore l'objet de livraisons directes entre les fournisseurs et les points de vente (fini, le passage de commande par commercial d'une marque directement sous les yeux du chef de rayon).

Desormais, les flux sont pilotés par les équipes d'approvisionnement de la Grande Distribution et convergent vers des plates-formes nationales ou régionales pour y être stockés, avant de descendre vers les magasins à travers un schéma de livraison optimisé (livraisons fréquentes de petites quantités, préparées au rayon).

Recourant fréquemment à des prestataires logistiques indépendants, les distributeurs modelent ainsi un paysage logistique nouveau. Les bases logistiques de la Grande Distribution couvrent progressivement le territoire, avec des surfaces logistiques pouvant atteindre jusqu'à 100 000 m².

Les réseaux logistiques sont souvent spécialisés par format de magasin (Hyper, Super, Proxi) et par familles de produits (sec, frais, non-alimentaire).

Fournisseurs et distributeurs y trouvent leur compte

Pour les fournisseurs, cette évolution a plusieurs conséquences :

- Les flux deviennent plus simples à gérer : les tailles moyennes de préparation augmentent, les camions complets, séquences « comme des horloges », livrent les sites logistiques centraux alors qu'auparavant, l'organisation du transport vers les points de vente restait problématique (recours à la messagerie, avec une moindre garantie du taux de service et des cascades de transporteurs difficiles à piloter).
- Les distributeurs exercent un contrôle beaucoup plus strict sur la qualité de service des fournisseurs : la centralisation facilite la mise en place des indicateurs (taux de service « in full / on time ») et les conditions générales d'approvisionnement des distributeurs commencent à intégrer des notions de pénalités ou de bonus/maius.
- Si les coûts globaux (vus de bout en bout) se réduisent et que le service augmente, les Industriels sont tout de même invités à participer



Depuis la fin des années 90, seuls 10% des flux font encore l'objet de livraisons directes entre les fournisseurs et les points de vente.

aux frais, à travers les remises logistiques dites de centralisation.

Au global, cette phase de forte centralisation est quasiment achevée aujourd'hui. La Distribution Spécialisée a emboîté le pas aux Grandes Surfaces Alimentaires. Des enseignes leaders comme la Fnac (livres, disques, produits techniques), Castorama (bricolage et décoration), Sephora (parfums et cosmétiques) ont aujourd'hui des taux de centralisation très élevés. Plus personne ne remet en cause les bénéfices apportés, tant pour les points de vente que pour les Industriels eux-mêmes.

L'optimisation des Supply Chain, acte

Entre confrontation et collaboration

A partir du début des années 2000, la crise économique (explosion de la bulle internet), la globalisation financière et l'intensification concurrentielle changent la donne : il devient critique

pour les distributeurs d'alléger le niveau des stocks et de gagner en agilité pour répondre aux besoins changeants du marché. La pression sur les stocks est particulièrement forte de la part des actionnaires et des directions générales, car le stock coûte cher (l'inflation a disparu) et réduit la réactivité de la chaîne (avec 25 jours de stock, il faut 1 mois pour introduire un nouveau produit en remplacement d'un ancien).

Echanges de données et collaboration

En parallèle, la diffusion des évolutions technologiques (EDI, internet, SI d'optimisation) vient opportunément soutenir les pratiques collabo-

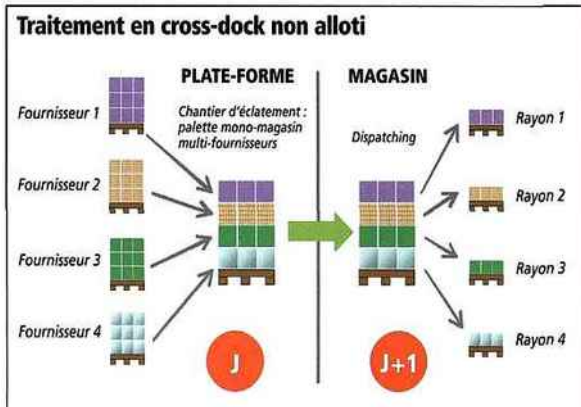
ratives entre distributeurs et industriels. Les échanges de données informatisées (EDI, web-EDI), structurés par des standards (Gencod, puis GS1) deviennent la norme.

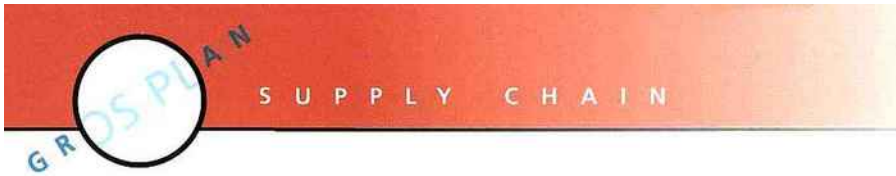
Ces échanges permettent désormais d'optimiser les flux et de supprimer des stocks, comme l'illustre le développement du cross-dock : les marchandises sont livrées en flux tendu sur des plates-formes qui les ventilent immédiatement, grâce aux données et traitements informatiques rapides (messages EDI comme le DESADV, gestion des flux cross-dock par les systèmes de gestion d'entrepôt), et les re-expédient dans la journée vers les magasins.

On voit aussi se développer la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA), ou

le fournisseur exploite les messages EDI de stock des entrepôts de la Grande Distribution (message EDI INVRPT) pour piloter le reapprovisionnement du stock du Distributeur. ECR estime qu'en 2005, le taux de GPA sur les produits de grande consommation a environ 20% des flux.

Le flux cross-dock permet d'accélérer fortement le flux tout en massifiant le transport. Le taux de cross-dock des produits frais est aujourd'hui supérieur à 80% chez la plupart des Grands Distributeurs et il se développe fortement sur les produits secs et non-alimentaires.





En se développant, la GPA montre ses limites ; si elle facilite l'approvisionnement des plates-formes, elle "donne les clés" du stock au fournisseur

Taux de service en progrès

En dépit de ces innovations, la Supply Chain des années 2000-2005 reste encore très marquée par le modèle du stock central distributeur en France. La Grande Distribution met une pression croissante sur les fournisseurs pour améliorer la qualité de service à l'entrepôt, avec un réel succès, puisque entre 2000 et 2007,

l'ECR (organisme paritaire Industrie-Commerce) dédié à l'amélioration de la chaîne logistique) estime que le taux de service moyen des fournisseurs vers les entrepôts de la Grande Distribution est passé de 92% à 98%. À la clé : réduction des stocks, des ruptures et des coûts de distribution globaux. Les pratiques collaboratives restent focalisées

sur l'exécution, ce qui n'est déjà pas mal : développement de l'intégration des données et des flux (EDI, GDSN), optimisation des conditionnements, etc. La Grande Distribution joue notamment un rôle majeur dans l'adoption des normes et standard d'échange de données informatisées (notamment GS1) auprès des fournisseurs de toute taille (90% des membres de GS1 sont des PME et des TPE).

L'introduction de concepts collaboratifs sur les prévisions et la planification, comme le CPFR (Collaborative Planning, Forecast & Replenishment), qui tente d'intégrer la chaîne de décision entre industriels et distributeurs, se heurte quant à elle à la réticence des acteurs et ne fait pas la preuve de son efficacité. En parallèle, le développement de la GPA montre ses limites, la position des distributeurs étant mitigée : si elle facilite l'approvisionnement des plates-formes, permettant souvent une optimisation du transport fournisseur et une amélioration du service, elle « donne les clés » du stock au fournisseur. Ce qui peut contrarier les politiques d'achat du distributeur.

Les difficultés opérationnelles du Cross-docking

Par Caroline Sellier,
FM Logistic

Sur la dernière décennie, les fournisseurs de la Grande Distribution ont été confrontés à des évolutions significatives de la Supply Chain se traduisant par une forte accélération des flux d'approvisionnement vers les entrepôts distributeurs. La Loi de Modernisation de l'Economie a été un véritable catalyseur de ce phénomène.

Face à ces demandes, des industriels ont développé avec leur prestataire logistique (FM), des logistiques collaboratives telles que le pooling, qui consistent à regrouper dans les mêmes camions les volumes de plusieurs industriels ayant des produits compatibles et ayant un réseau de distribution commun.

Des livraisons plus fréquentes, rendues économiquement possibles par la mutualisation et une meilleure optimisation des moyens de transport améliorent de façon mécanique la qualité de service tout en réduisant les niveaux de stock et en préservant l'environnement. Certains distributeurs ont demandé à leurs fournisseurs de tendre un peu plus encore : les flux avec la mise en place du cross-docking, schéma d'approvisionnement jusqu'ici réservé aux produits frais (DLUO Courte) et aux produits à forte valeur et très faible rotation. Le Cross-docking consiste à livrer sur des plates-formes d'éclatement le strict besoin consolidé des magasins.

Préparation et transport peuvent se compliquer

Ce schéma d'approvisionnement n'est pas sans poser des problèmes opérationnels conséquents : d'abord, en terme de préparation, le passage en

Cross-docking va fortement complexifier et désoptimiser les préparations de commandes du fait de la diminution des quantités commandées par référence (beaucoup de détail sans arrondi logistique) conjuguée à l'augmentation du nombre de références à préparer.

Lorsque celles-ci sont nombreuses, avec des tailles de colis hétérogènes, la préparation peut devenir un véritable casse-tête.

Sur ce type de flux, des supports intermédiaires carton peuvent aider à rationaliser la préparation de commandes et à limiter le foisonnement tout en facilitant la manipulation des produits en réception et à l'éclatement. De plus, le cross-docking impose une qualité de service irréprochable car tout retard de livraison aura un impact direct sur le service en ligne. Or, les quantités à livrer étant de plus en plus réduites, l'organisation du transport vers les plateformes d'éclatement va devenir de plus en plus compliquée et coûteuse.

La mutualisation des flux (pooling) avec le maintien d'une partie des références des fournisseurs en flux stocké et servant de variable d'ajustement transport est une solution qui permet d'optimiser les moyens de transport et ainsi de sécuriser les livraisons et de limiter les surcoûts transports.

Le challenge à relever n'est pas simple et les enjeux sont importants. Par conséquent, presta-



Plate-forme de cross-docking : les marchandises sont déchargées d'un côté et éclatées pour être livrées le jour-même ou le lendemain à plusieurs magasins.

itaires, distributeurs et industriels doivent travailler ensemble pour créer de la valeur sur la chaîne d'approvisionnement et trouver les solutions qui permettront au consommateur de trouver le bon produit au bon moment et au bon prix. ■

L'optimisation des Supply Chain, acte II

Mutualisation et prévision



De grands distributeurs britanniques comme Tesco (ci-contre) et Sainsbury gèrent en commun des entrepôts pour massifier les flux en provenance des fournisseurs

Les années 2006-2008 marquent un tournant dans les pratiques car le cadre réglementaire évolue fortement : les lois Jacob-Dutrieu puis Chatel assouplissent les conditions commerciales entre industriels et distributeurs, notamment la notion de seuil de revente à perte. La prise de possession de la marchandise au plus tôt dans la chaîne (pour faire baisser le seuil de revente à perte) cesse d'être un principe incontournable pour les distributeurs. Avec l'assouplissement des contraintes réglementaires, les circuits logistiques vont obéir davantage de rationalité opérationnelle.

Au même moment, la loi LME (de Modernisation de l'Economie) réduit les délais de paiement fournisseur et oblige les Distributeurs à accélérer leurs réflexions d'optimisation des stocks pour éviter une dégradation de leur résultat. Enfin, le baril de pétrole atteint des sommets sous l'effet de la croissance des pays émergents et du commerce mondial. Dans ce nouveau contexte, le cadre des nouvelles pratiques s'agrandit dans les 2 sens : horizontalement et verticalement.

Horizontalement : le recours à la mutualisation

Devant la hausse tendancielle du pétrole et donc des coûts de transport, et soucieux de développer des logistiques plus respectueuses de l'environnement, certains acteurs mettent en place des pratiques de mutualisation. Le co-chargement entre industriels pour livrer le même entrepôt distributeur, couplé avec la pratique de la GPA, donne naissance à la GPAM (Gestion Partagée des Approvi-

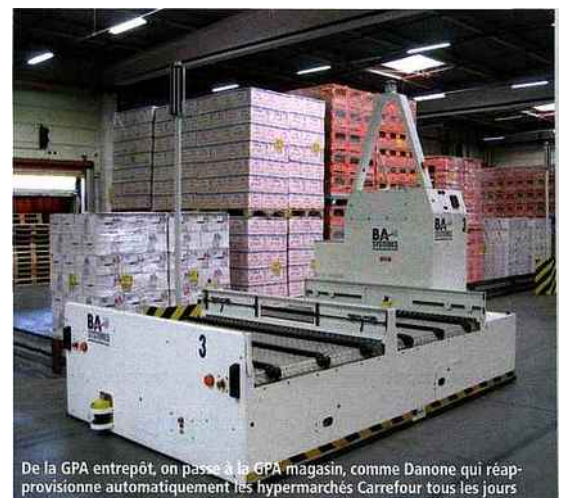
sionnements Mutualisée). Les premiers pilotes renaissent industriels, distributeurs, prestataires logistiques et de services pour construire une optimisation globale des flux amont et aval, à l'image de l'initiative prise par Cadbury, Sara Lee, Carrefour et Generix/influe en 2005, puis par Henkel, Reckitt et Colgate avec le prestataire Kuehne+Nagel en 2006. Depuis, la mutualisation est une solution de plus en plus mise en avant. Les distributeurs français regardent les pratiques développées au Royaume-Uni, où les grands distributeurs comme Tesco et Sainsbury gèrent en commun des entrepôts de consolidation pour massifier les flux en provenance des fournisseurs. Carrefour ne va pas encore jusque là, mais son réseau de Centres de Consolidation (CCC) permet une massification amont des fournisseurs de taille moyenne, tout en optimisant les stocks. On le comprend, les prestataires logistiques jouent un rôle central dans ce développement de la mutualisation, car ils sont le nœud naturel de consolidation des flux dans la chaîne.

Verticalement : prévision et planification

Pour gagner la bataille de la disponibilité en ligne, la Grande Distribution et les Industriels comprennent qu'une plus forte intégration des processus de pilotage, de prévision et d'approvisionnement est nécessaire. Sans tomber dans la complexité du CPFR, de nouveaux processus se mettent en place. De la GPA entrepôt, on passe à la GPA magasin pour les produits frais (exemple de l'initiative prise par Carrefour et Danone), ou ce dernier réapprovisionne automatiquement les Hypermarchés Carrefour tous

les jours et aide les chefs de rayon à piloter les stocks via un système d'alertes automatiques) tandis que les flux centraux font l'objet de processus collaboratifs nouveaux : échange de prévisions sur les flux promotionnels, DRP distributeurs (Distribution Resource Planning), planification roulante des approvisionnements. Par exemple, Casino met en place en 2008 avec 80 fournisseurs de Marques Propres un processus de collaboration fondé sur la transmission d'un plan d'approvisionnement entrepôt à 26 semaines, permettant à l'industriel d'optimiser sa planification de production. Il est de plus en plus fréquent que les Industriels aient accès aux sorties caisse des distributeurs ainsi qu'aux niveaux de stocks des points de vente. Des processus d'analyse et de planification communs se mettent en place, animés par les équipes Supply Chain des deux acteurs. La chaîne s'intègre verticalement, avec une réduction des stocks et une amélioration de la disponibilité produit.

L'optimisation des stocks passe aussi par le développement de nouvelles pratiques impulsées par les Distributeurs, notamment avec leurs fabricants de Marques Propres : les stocks avancés (ou de consignation), pour lesquels l'industriel porte financièrement le stock qui est physiquement chez le Distributeur. Le transfert de propriété se fait à l'expédition entrepôt et le flux est ensuite livré directement aux magasins ou transite en flux tendu par des plates-formes de cross-dock. L'objectif est de rationaliser le nombre de points de stockage, en incitant l'industriel à ne stocker qu'en un seul point, à l'entrée du réseau de distribution.



De la GPA entrepôt, on passe à la GPA magasin, comme Danone qui réapprovisionne automatiquement les hypermarchés Carrefour tous les jours

Vers un pilotage partagé de la Supply Chain ?



La Supply Chain devient multi-canal et multi-format : site web, hypermarché, magasin de proximité, etc...

Trois phénomènes viennent contribuer à un renforcement de la collaboration entre Grande Distribution et industriels.

La diversification des canaux et formats de vente

Une nouvelle révolution vient bouleverser les Supply Chain de distribution depuis le milieu des années 2000 : la Supply Chain devient « multi », à la fois multi-canal et multi-format. Derrière une même centrale d'achat ou un même entrepôt, se cache désormais une multitude de canaux et de formats de vente : site web, hypermarché, supermarché, magasin de proximité, drive et un seul consommateur qui exige une certaine forme d'ubiquité !

On assiste ainsi à une forte diversification des modèles logistiques, au sein même des groupes

de Distribution. L'objectif est de proposer une palette de solutions logistiques adaptées aux différentes contraintes de flux et à la variété des formats de vente : stock déporté ou avancé (notamment pour les produits de Marques Distributeur), entrepôt primaire, plate-forme régionale d'éclatement, centre de consolidation, cross-docking avec ou sans allotissement, pour le frais comme pour le sec : les réseaux logistiques de Distributeurs se diversifient pour servir ces canaux de plus en plus divers.

Pour les fournisseurs, cette évolution implique une agilité plus forte : il faut s'adapter aux flux tendus, servir de « stock arrière » pour les produits cross-dockés avec parfois la capacité à traiter des commandes « clients final » transmises par les distributeurs. Avec le « cross-canal », le consommateur veut voir la disponibilité en stock des produits et les délais de livraison vers les différents points possibles (magasin, points relais, domicile), ce qui implique une plus forte intégration informatique des stocks entre distributeur, Grossiste/Revendeur et Industriel.

Le challenge de l'écologie

La sensibilité aux contraintes et enjeux écologiques est de plus en plus forte chez les consommateurs. Certains distributeurs comme Monoprix ont été précurseurs en développant des solutions « vertes » (fluvial, fer, camion

électrique) qui connaissent aujourd'hui un développement sensible. La question de l'approvisionnement des centres urbains, notamment, devient centrale. Cette évolution impacte les modes de transport, l'organisation des circuits de livraison et de retour / recyclage, les moyens de stockage.

Le défi de la traçabilité

Les crises sanitaires récentes (vache folle, etc.) ont eu pour effet de renforcer le niveau de traçabilité des Supply Chain sur les produits frais, tandis que les normes de traçabilité se développent sur les produits chimiques et textiles (Reach). La traçabilité devient le marqueur d'une chaîne d'approvisionnement ininterrompue, capable de remonter du consommateur final à la matière première de façon quasi-instantanée. Et bien sûr, le Distributeur et l'Industriel y jouent conjointement leur image.

Face à cette complexité nouvelle, les acteurs de la Supply Chain se sentent de plus en plus reliés, solidaires et inter-dépendants, ce qui amène aussi de nouvelles formes d'organisation : équipes dédiées à la collaboration de chaque côté, « implant » positionné par le fabricant chez le distributeur. Plus que jamais, la Supply Chain est donc un terrain de collaboration entre la Grande Distribution et ses fournisseurs. Si le rapport de force commercial reste important, les hommes et les femmes des fonctions Supply Chain sont des vecteurs de collaboration et jouent un rôle essentiel pour assurer la continuité des flux au service du client final. ■

Laurent de Bourmont

Directeur Associé - Argon Consulting

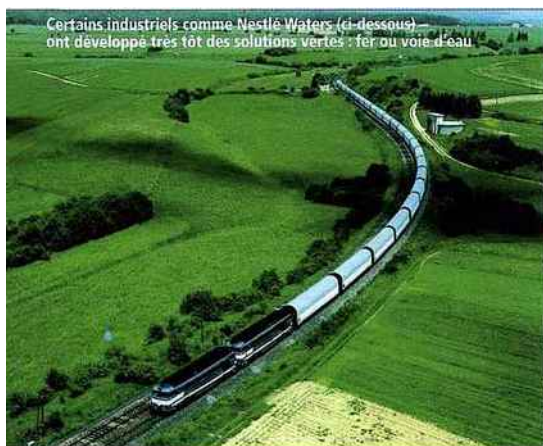
Spécialiste des secteurs de la Distribution et des Biens de consommation, Laurent de Bourmont

travaille depuis plus de 20 ans sur l'optimisation de la Supply Chain dans des environnements industriels et de distribution (grande distribution, distribution spécialisée et e-commerce). Parmi



Laurent de Bourmont

les entreprises qu'il a accompagnées, on peut citer Auchan, Brico-Depôt, Carrefour, Casino, Castorama, Celio, Delhaize, Fnac, Leroy Merlin, Nestlé, Unilever



Certains industriels comme Nestlé Waters (ci-dessous) ont développé très tôt des solutions vertes : fer ou voie d'eau.

NESTLÉ WATERS

Comment Schiever gère ses approvisionnements

Par Jean-Claude Festinger

Sous le nom d'Astere, le grand projet lancé par Schiever vise à établir des prévisions de ventes à partir des sorties de caisses. Objectif : éliminer les ruptures en magasin, annuler les surstocks et réduire les pertes... à l'aide des algorithmes du logiciel Acteos PPS.



Cette technique calculant les réapprovisionnements à partir de prévisions de ventes basées sur les sorties de caisse s'appelle le flowcasting. Elle a été initiée par André Martin

Schiever est un groupe familial indépendant de la grande distribution essentiellement alimentaire, implantée en Bourgogne et Franche-Comté. Avec un effectif de 6 200 personnes, il réalise un chiffre d'affaires de 1 250 M€ en 2010.

« Nous travaillons en partenariat avec le groupe Mulliez », déclare Gilles Roux, directeur des systèmes d'information et de l'organisation du groupe Schiever. « nous exploitons 8 hypermarchés à l enseigne Auchan, 80 supermarchés Atac, 35 petits supermarchés Maximarche, ainsi que 37 magasins de bricolage Weldom et un Bricoman, 2 magasins de vêtements Kiabi, un Gitem, un réseau de quelque 250 superettes de proximité Proximarche et 5 entrepôts gérés avec le logiciel Logidrive d'Acteos. Plus, en Pologne, 4 hypermarchés Auchan. Nous bénéficions aussi de la force de frappe du groupe Mulliez, de sa centrale d'achats Eurauchan dont nous sommes par ailleurs actionnaires ».

Pour mettre le pied à l'étrier du e-commerce, Schiever ouvre un réseau d'une trentaine d'e-boucheries au sein de ses hypermarchés, approvisionnées en barquettes de viandes par un atelier centralisé à Avallon.

Astere réapprovisionne les magasins

Autrefois, pour réapprovisionner ses points de vente en respect de ce qui avait été vendu, Schiever travaillait à l'ancienne, avec des cadenciers, et des terminaux pour scanner les codes à barres dans les magasins, puis établir des commandes manuellement. Depuis 2009, il s'appuie sur le logiciel PPS (Procurement for Point of Sales) d'Acteos, rebaptisé en interne Astere (ASsistance au Traitement des Engagements et du REapprovisionnement). À partir de janvier 2010, Astere a été déployé très rapidement : quelque 120 points



Gilles Roux, Schiever

de vente (hyper et supermarchés) couverts en 13 mois, tandis que des évolutions fonctionnelles étaient assurées. Aujourd'hui, et jusqu'à mi-2012, il est en cours d'implantation dans les magasins de bricolage. « En fait, pour l'instant, nous avons posé la première pierre du flowcasting », commente Gilles Roux, « mais nous ne sommes pas encore dans la boucle vertueuse du flowcasting. Astere est un système semi-automatique qui établit des propositions de commandes à partir de prévisions de ventes de chaque article en sortie de caisses. Elles sont transformées en commandes par les magasins eux-mêmes en se fiant sur l'expertise des chefs de rayons, tandis que le logiciel recalcule chaque soir un stock de sécurité dynamique pour chaque article. Mais ces prévisions ne sont pas encore agréées pour le réapprovisionnement des entrepôts ». Des algorithmes particuliers ont été développés pour certaines catégories de marchandises, comme les produits frais pour lesquels Astere tient compte de l'historique des ventes ET de l'historique des pertes (invendus appelés à être jetés en raison de surstocks) pour bloquer le cas échéant le réapprovisionnement de produits risquant d'être invendus. Bref, l'objectif est de fiabiliser les stocks.

D'autres évolutions pourraient être envisagées à terme, notamment pour la boucherie traditionnelle, ainsi que pour les fruits et légumes. À l'évidence, les résultats actuels sont satisfaisants, la disponibilité des produits indispensables aux yeux des consommateurs est élevée, ce qui est vital pour les finances du commerçant. Le zéro rupture n'est certes pas encore atteint, mais les stocks ont été réduits de façon significative grâce à l'action conjuguée d'Astere, de la conduite du changement, et de démarches métier visant par exemple à abaisser le PCB (Par ComBien), à déconditionner certaines références jusqu'à l'unité de vente au consommateur de façon que le logiciel de réapprovisionnement ne commande que la juste quantité. Donc des résultats positifs, bien que les KPI (Key Performance Indicators, indicateurs des performances) ne soient pas encore connus. La précision des prévisions de ventes est à l'évidence très bonne pour des produits à très forte rotation, comme le Coca-Cola. Pour d'autres articles à plus faible rotation, la variabilité des ventes induit naturellement des prévisions plus délicates. Pour en avoir le cœur net, des indicateurs vont être mesurés dans les mois qui viennent, pour piloter la démarche de façon encore plus précise. ■