



De gauche à droite :
Jean-Marie Paumelle (Metis),
Dominique Bouvard,
Jean-Luc Brébant et **Christine Félix**
 (Danone),
Mickaël Anest (Metis)

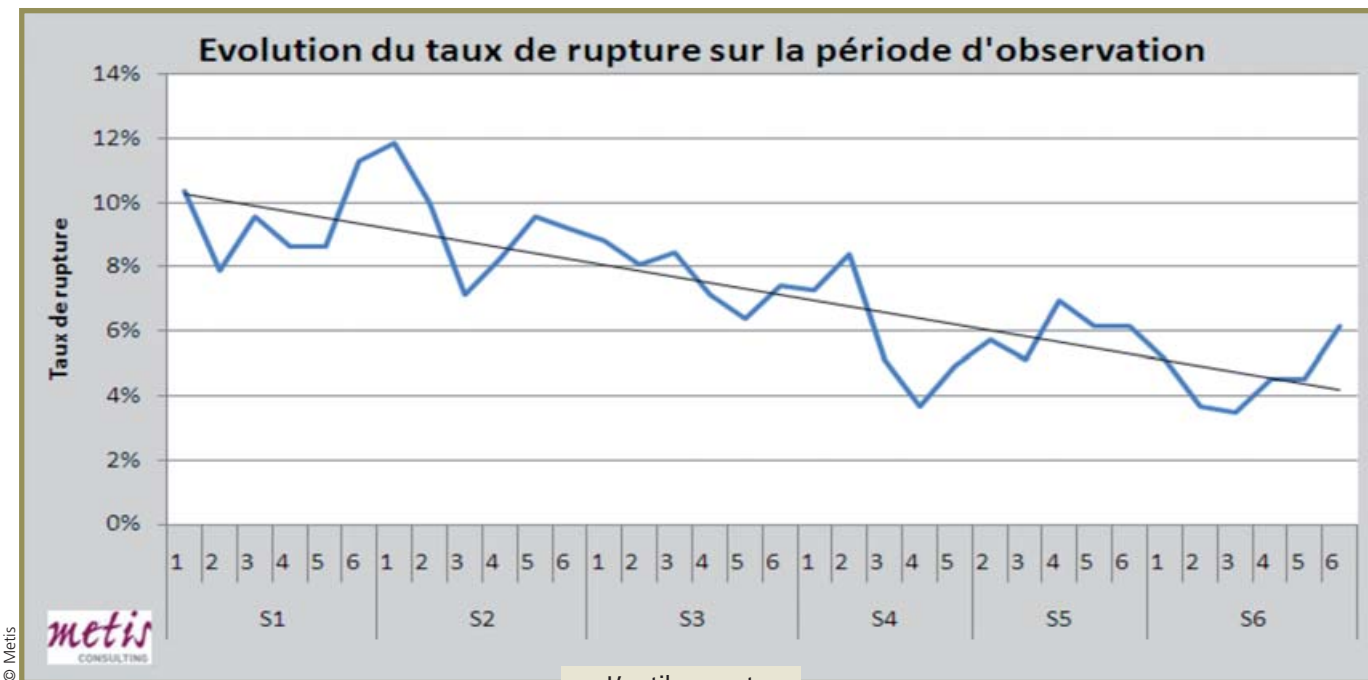
GROUPE DANONE

Un nouveau remède anti ruptures

Le Groupe Danone a élaboré une méthode d'amélioration du taux de disponibilité en linéaire (On Shelf Availability) afin de gagner en profitabilité, sans surcoûts humains, quel que soit le métier du groupe et quel que soit son client. Une démarche collaborative qui consiste à détecter les principales causes de ruptures via un logiciel de diagnostic automatisé conçu par le Cabinet Metis Consulting puis à les analyser pour mettre en place des mesures correctives concertées entre Danone et ses clients.

Etre leader dans le service au « Shopper », tel est l'objectif que s'est fixé Danone. C'est en septembre 2007 que le Comex du groupe décide de trouver une solution pour devenir le meilleur en matière de taux de service non pas vis-à-vis du client direct (enseigne), mais du « Shopper », c'est-à-dire du consommateur en bout de chaîne, face au linéaire. Une initiative avait déjà été lancée en 2004 entre Carrefour et Danone Produits Frais en France pour calculer en automatique des propositions de commandes magasins grâce à un outil maison baptisé ECCO (voir SCMag N°40 page 32). Elle faisait suite à une première analyse

des causes de ruptures démontrant que la commande était une des premières raisons. Mais ce modèle était jugé non duplicable sur les autres métiers du Groupe Danone que sont l'Eau et le Baby Food. « *La mission du projet OSA (On Shelf Availability) était de trouver des solutions économiques et profitables quel que soit le métier et le client de Danone* », complète Dominique Bouvard, Directrice commerciale en charge du projet OSA, Danone. En somme, il fallait améliorer le taux de service en linéaire sans que le client ou Danone ne soit amené à investir en termes humains, et bien sûr, sans augmenter les stocks de part et d'autre. C'est sur ces bases



© Metis



L'outil permet de diviser par deux les ruptures en linéaire sans prendre plus de temps au personnel en magasin.

qu'est lancé le projet OSA, sur lequel Christine Félix, Directrice du Développement des Organisations va être également missionnée, aux côtés de Dominique Bouvard : « Cette structure témoigne de la volonté du groupe de travailler pour tous les pôles ».

Aller plus loin dans l'analyse

Les deux jeunes femmes partent d'une page blanche pour « créer une innovation de rupture ». « Ce qui nous a le plus surprises par rapport à la maturité du sujet, lorsque nous avons commencé, c'est de constater que personne ne mesurait le taux de disponibilité de façon très régulière sur sa catégorie de produits ! », s'étonne Christine Félix. En effet, la plupart des panels travaillent par échantillonnages et mesurent s'il y a ou non du stock dans le magasin (réserve, linéaire, passage en caisse...), mais ne sont pas assez fins dans leur analyse du stock effectivement disponible en linéaire (ex : 1 bouteille ou 1 pack d'eau), face à l'acheteur potentiel. Les deux responsables décident donc de commencer par observer ce qui se passe réellement en magasin, puis de remonter la chaîne pour comprendre les principales causes de ruptures. Deux pilotes sont ainsi lancés à l'été 2008 en France et aux USA : un relevé est effectué deux fois par jour, sur six semaines, tous les jours d'ouverture, afin de détecter les ruptures en linéaire et de bâtir un arbre des causes. « Nous avons fait appel à Metis Consulting pour nous aider à traiter et à comprendre le processus de création de ruptures. En effet, on ne sait pas mesurer systématiquement l'OSA par magasin

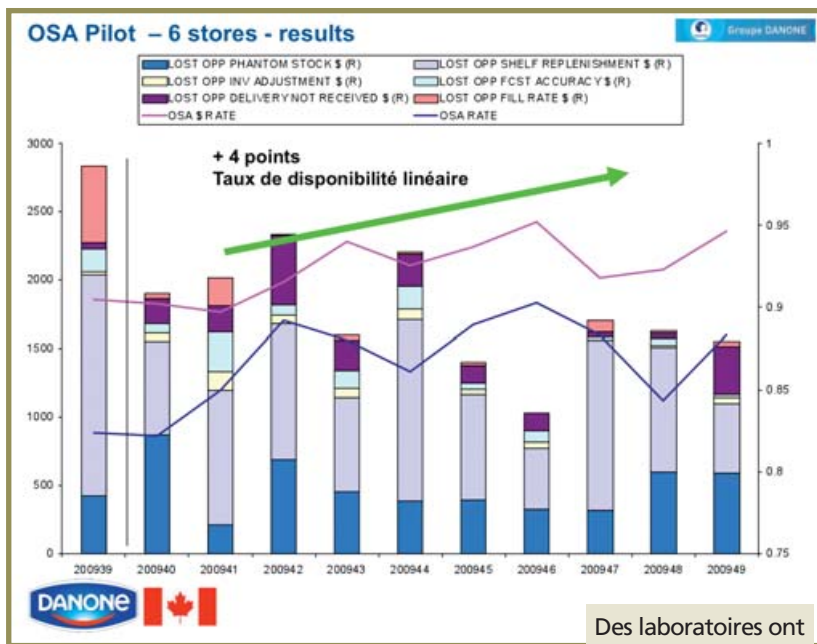


©Danone

tous les jours, explique Dominique Bouvard. Sur la base de modèles statistiques sophistiqués, Metis a travaillé sur le calcul automatisé de l'OSA d'un point de vue Shopper et élaboré une solution informatique de diagnostic automatisé. » Une fois construit cet arbre des causes, le but était de mettre toutes les personnes concernées par le sujet autour de la table afin d'analyser les problèmes et de déterminer ensemble les actions correctives à mener. Les responsables impliqués peuvent être, côté Danone : les Services Clients et Planification pour la Supply Chain, la Force de vente, les Comptes clefs, les Category Managers... pour le Commercial, et côté client : les Responsables de rayon, de caisses, l'encadrement des magasins... « La grosse différence avec l'étude menée en 2004 était d'avoir tout le spectre des acteurs », souligne Dominique Bouvard. « Metis nous a beaucoup aidés, outre le travail sur les données statistiques, sur le partage avec l'ensemble des parties », ajoute Christine Félix.

Surprise sur prise !

« Nous avons fait deux ou trois itérations pour valider les résultats par rapport aux surprises enregistrées au début », poursuit Jean-Marie Paumelle, Associé chez Metis Consulting. « Nous pensons que les premières causes de ruptures étaient les prévisions ou l'organisation des magasins, indique Christine Félix. En fait : non ! ». Et bien que les catégories, les clients et les produits ne soient pas les mêmes dans chacun des pilotes, les conclusions étaient similaires !



Des laboratoires ont été lancés en France, aux Etats Unis, au Canada, au Royaume Uni avec les distributeurs majeurs (Carrefour, Wal-Mart, Tesco). Leur rôle est de mesurer le taux réel de rupture en linéaire, afin d'analyser les causes de ruptures (arbres des causes), de déterminer des plans d'actions associés et enfin de créer une base d'informations pour la conception de l'outil de détection.

© Laboratoire Danone Canada

En effet, les problèmes proviennent davantage de la fiabilité des données des systèmes, et plus précisément de celles des stocks. Mais, chut ! Nous n'en saurons pas plus... « *Le système détecte l'hypothèse la plus probable de réponse avec l'acteur le mieux placé pour la résoudre*, poursuit Christine Félix. *Le fait de partager les mêmes informations et le même indicateur de performance facilite la collaboration et le partage de la mise en œuvre des solutions.* Et d'ajouter : *Nous avons redéfini le rôle de chacun pour mieux régler les problèmes.* » « *Là où l'on a tendance à travailler en silo, c'est un processus qui casse les barrières métiers et inter métiers* », renchérit Dominique Bouvard.

Mobiliser les énergies sur la durée

Interrogée sur ce qui a été le plus difficile à mener dans ce projet, Christine Félix répond : « *Mobiliser des équipes de projets de 20 à 25 acteurs, à raison de deux à trois par métier sur six métiers, compte tenu de leurs activités opérationnelles et mobiliser les énergies sur la durée* ». En effet, des solutions rentables à moyen terme compte tenu du contexte économique n'étaient pas les plus faciles à promouvoir. « *Mais la rentabilité effective pour les deux parties a fait que ces projets ont perduré. Et du moment que tous étaient autour de la table et avaient une vision partagée du problème, c'était gagné* », complète Christine Félix. Un autre point de difficulté était aussi de venir avec une nouvelle approche sur un sujet quelque peu rebattu. « *Sur le thème de l'OSA, véritable serpent de mer, il n'est pas évident de retravailler le*

sujet car tout le monde croit connaître le problème et la solution », note Dominique Bouvard. Mais à y regarder de prêt, tout n'avait pas encore été dit sur ce thème. « *Nous avons appris qu'il ne faut pas partir de ce que l'on croit, d'où l'intérêt d'établir un diagnostic précis et factuel* », déclare Jean-Marie Paumelle. « *Metis a été un facteur clé de succès* », ajoute Dominique Bouvard.

Osez OSA !

Danone dispose ainsi d'un outil informatique de détection automatique des ruptures avec les causes les plus probables qui travaille par exception (afin de se pencher davantage sur les produits les plus stratégiques ou contributeurs de marge). Il possède aussi un process d'analyse, une méthodologie de résolution, des manuels utilisateurs réalisés par Metis, des formations... qu'il peut désormais proposer à ses filiales (Country Business units), là où les enjeux de perte de CA pour cause de rupture sont les plus critiques. « *A présent, l'enjeu est de déployer cette méthode à l'international, sur les clients les plus importants. Cette solution s'applique potentiellement à 70 couples BU/client* », déclare Dominique Bouvard. Cette démarche a en effet plus de sens dans les pays où la GMS est structurée et centralisée.

Deux personnes ont été formées pour prendre la relève et assurer le déploiement de la méthode. Deux pilotes sont en cours avec cette solution, soit une dizaine de magasins concernés en France et une vingtaine Outre-Atlantique. D'autres projet OSA ont également été initiés avec d'autres clients et pays, notamment au Royaume-Uni. Ces projets sont portés par les

Business Units. « *Une fois que la BU a bien paramétré le Système d'information avec son client, des alertes de ruptures sont générées automatiquement, ce qui fait gagner en réactivité* », commente Jean-Marie Paumelle. Il faut compter de 10 à 12 mois pour déployer la démarche. « *En France, l'enjeu est de 2 % du Business. De l'autre côté de l'Atlantique, il est de 6 à 8 %, ce qui est colossal pour nous, comme pour le client* », observe Dominique Bouvard. Un premier plan de déploiement 2010-2011 a été validé : l'objectif est que les BU aient leurs deux premiers clients gérés avec l'OSA.



© Danone

Cathy Polge



©UPM Kymmene

Au total, le fabricant s'appuie sur 63 unités de production réparties dans 17 pays.

seurs afin de pouvoir communiquer plus facilement. De nouveaux paramétrages complèteront notre processus de dématérialisation de nos opérations comptables. Dès cette année, nous serons en mesure de proposer une facturation on line », affirme André Poiret.

Du maritime au fluvial

De Finlande, qui assure la majorité de la production, les marchandises sont acheminées par navires charterisés au niveau du groupe ou contractualisés et coordonnés localement en Allemagne, Belgique, Etats-Unis, en France et Grande-Bretagne. Le recours à la route intervient pour la livraison de produits finis sur de la courte distance et pour certaines matières premières classées « marchandises dangereuses ». Pour rejoindre le panel de prestataires du chargeur, mieux vaut allier un attrait pour la nouveauté et l'environnement puisque « nos contrats imposent aux transporteurs de fournir des véhicules répondant à la norme Euro 5. Nos dérogations ne descendent pas en dessous de la norme Euro 3, à condition d'avoir un parc d'excellente qualité », tranche André Poiret. Le responsable peut également faire appel au ferroviaire en fonction des pays et des distances, « nous utilisons le rail pour relier le sud et l'est de la France car nous rechargeons également des matières premières pour nos usines en descente », affirme André Poiret. Un dernier mode de transport pèse désormais de plus en plus lourd dans la balance : le fluvial. « A l'instar de l'Allemagne, la Finlande ou la Grande-Bretagne, la France fait partie des pays les plus friands de report modal », constate André Poiret. Une véritable opportunité pour le

groupe qui a fortement mis sur son développement au sein de l'Hexagone depuis 2008. En effet, avec 750 tonnes de bobines de papier par semaine transportées par barges entre son site normand et Paris, son objectif est d'atteindre 30 % de sa production de papier d'imprimerie à termes. « Nous avons mis sur pied un système fluvial sur la Seine pour approvisionner les imprimeurs parisiens à raison de 30 caisses aller/retour par semaine. A titre d'exemple, notre site de la Chapelle Darblay reçoit en moyenne 450.000 tonnes de papiers recyclés que nous transformons en 330.000 tonnes de matières premières chaque année », illustre André Poiret. Dans l'autre sens, le même tonnage, cette fois composé de balles de papier à recycler, suit un itinéraire inverse en provenance des centres de tri du Sytcom, le syndicat de traitement des ordures ménagères de l'agglomération parisienne.

Moins 40 % d'émission de CO₂

« Nous avons également mis en place une rotation pour la collecte de journaux et de magazines destinés au recyclage entre Le Havre, Rouen et Paris », déclare André Poiret. Grâce à ce stratagème, le groupe table sur 4.500 poids lourds de moins sur les routes chaque année, soit 40 % d'émissions de CO₂ en moins et une réduction énergétique de 40 %. Mais, sur le terrain, l'utilisation de ce mode de transport a nécessité quelques aménagements, « nous utilisons une caisse mobile adaptée. Créée en 2007, elle mesure 45 pieds et peut, grâce à son rideau coulissant, être chargée latéralement, notamment de ces bobines de papier neuf inadaptées au conteneur de 40 classique », détaille André Poiret. Seul problème : son poids de six tonnes à vide... pour lequel la collaboration avec des transporteurs roulant en 44 tonnes est obligatoire. Mais ces adaptations ne semblent pas de nature à décourager le donneur d'ordres qui effectue également des liaisons fluviales de Strasbourg aux ports maritimes d'Anvers et de Rotterdam notamment pour réceptionner ses marchandises de Finlande. Et ses projets ne s'arrêtent pas là puisque « nous nous penchons actuellement sur les possibilités d'exploiter la future infrastructure Seine-Nord qui devrait ouvrir cette année et pour laquelle nous cherchons un opérateur cohérent », lance André Poiret. Avis aux intéressés !

Diane-Isabelle Lautrédou