

## Histoire de la GPA\* dans le secteur alimentaire

Dans les années 1990, une guerre commerciale exacerbée s'est instaurée entre industriels et distributeurs. Pourtant, c'est à ce moment que sont apparues des tentatives de collaboration qui ont donné naissance à la GPA (gestion partagée des approvisionnements). Le résultat est impressionnant : des stocks divisés par 2, une accélération de l'expansion des sociétés qui l'ont instaurée grâce au cash dégagé... Retour sur 1997-2003, l'âge d'or de la naissance de la GPA...

**S**elon Maël Barraud (Directeur Logistique Promodès, puis créateur d'Influe et aujourd'hui de Fluid-e) : « Sur les marchés concernés, on peut considérer que les stocks ont été divisés par 2, tout en augmentant fortement la disponibilité des produits en linéaire ». Gregory Debuchy (Responsable ECR chez Carrefour-Promodès, à présent, VP Supply Chains chez BioMérieux) renchérit : « C'est grâce au cash dégagé par la baisse des stocks que les entreprises ont pu acheter des filiales de par le monde et accélérer leur internationalisation ».

La GPA consiste à faire gérer les approvisionnements du distributeur par ses fournisseurs de manière collaborative. Aujourd'hui, le maillon maîtrisé est celui qui va de l'entrepôt du fournisseur à l'entrepôt du distributeur. Le maillon suivant qui irait jusqu'aux linéaires des distributeurs reste à créer. Dans un contexte de négociation et de guerre économique très dur qui a imposé l'intervention de l'État (loi Galland, CDEC, etc.), industriels et distributeurs ont su établir un espace de collaboration, « un havre de paix dans un océan en

pleine tempête ». Cette démarche constitue un modèle qui est toujours d'actualité.

### Un contexte économique tendu

Les secteurs concernés recouvrent les produits de grande consommation alimentaire et non alimentaire gérés par les grandes enseignes de la distribution française et les grands industriels.

Gregory Debuchy se souvient qu'« avant la

\* Gestion partagée des approvisionnements : son histoire par ceux qui l'ont vécue.



**Gerard Baglin**  
Professeur Emerite HEC  
gerard.baglin@gmail.com



**Jean-Luc Jarrin**  
Directeur de JAJL Conseil  
ex Directeur de la Supply Chain  
Epicerie de Nestlé France  
jeanlucjarrin@gmail.com

Loi Galland, les relations étaient extrêmement dures et engendraient des comportements contraires au bon sens. Par exemple, pour anticiper chaque hausse de tarif, d'énormes stocks étaient constitués, destructeurs de valeur par manque de vision globale. On se focalisait sur un aspect, le prix, mais sans tenir compte de ses effets sur les organisations industrielles, les coûts de stockage ou les variations de cash induites. Il faut dire qu'à l'époque, les logistiques n'étaient pas très matures et la notion de Supply Chain, concept récent, manquait d'un cadre formel ». Pour Maël Barraud et Manuel Servio (Responsable ECR chez Mars-Unisabi et aujourd'hui Directeur Logistique chez Eugène Perma), « Tout est parti de réunions internationales sur les pratiques logistiques à la fin des années 80 et notamment, des travaux menés entre Promodès et Mars qui ont conduit à lisser par étalement des augmentations sur quantités prédéterminées et à de premiers échanges de données par Minitel ». En 1995 commencent les travaux sur le message Inventory Report qui vise à transmettre au fournisseur le niveau des stocks de ses produits chez son distributeur. Sous l'impulsion de Jean-Pierre Zablith (Nestlé) et de Jean-Michel Bru (Promodès), interviennent les premiers échanges structurés de ces informations sur un site pilote... Les intervenants sur ce marché se structurent et Benjamin Couty (Senior Manager chez GS1 France) rappelle qu'en 2001, GS1 publie la version standardisée du message Inventory Report et son guide d'application. Un nouveau marché vient de naître.

#### **ECR pour discuter « en terrain neutre »**

Ce besoin de collaboration a également abouti, à l'initiative de directeurs logistiques, à créer l'association ECR (Efficient Consumer Response) qui permet aux industriels et aux distributeurs d'échanger et de formaliser des méthodes pour mettre en œuvre de bonnes pratiques entre industriels et distributeurs, inspirées de celles en usage dans l'industrie automobile et aux USA, entre Walmart et Procter&Gamble. Une nouvelle forme collaborative naît : pour Vincent Ringenbach « Le top management de Cora, représenté par René Biotti, Directeur Général exécutif et superviseur du service logistique, était très sensible à la notion de stock et très actif dans les instances comme l'ECR. Moins de ruptures, moins de stocks et une gestion des tarifs facilitée - même si l'égalité avec certaines autres chaînes n'a pas toujours été respectée - étaient des arguments forts. Sans ECR, rien ne se serait fait.

C'étaient des discussions qui avaient lieu hors négociations commerciales et ECR était le lieu nécessaire ». Jacques Pétiard, Directeur Général Adjoint chez Nestlé, renchérit : « Dès le début, nous avons discuté en dehors de la présence des commerciaux et des acheteurs, mais en partageant une vision consommateur. Cela a été un facteur déterminant ».

#### **Des évolutions technologiques favorables**

Il existait déjà quelques réseaux informatiques entre industriels et distributeurs en point à point, les micro-ordinateurs étaient devenus suffisamment puissants pour gérer les approvisionnements. Les messages EDI classiques (Order, DESADV, RECADV...) commencent à être standardisés et déployés dès le début des années 1990. C'est à cette époque que Maël Barraud crée Influe, une SSII qui développe une solution d'abord pour l'EDI, puis pour la GPA. Pour Gregory Debuchy : « Les facteurs technologiques n'ont pas été déterminants lors de l'initialisation du projet alors qu'ils l'ont été dans la phase d'industrialisation des process et de déploiement ». Grâce à l'informatisation, les industriels réduisent leurs effectifs administratifs commerciaux car, par exemple, l'EDI supprime les commandes passées par téléphone. Cela libère des ressources dans les services Clients, disponibles pour d'autres projets. La GPA va en bénéficier.

#### **Une nouvelle dynamique se crée entre industriels et distributeurs**

En France, c'est la période où les distributeurs ont pris l'ascendant dans les négociations commerciales et, en réaction, les industriels ont cherché à sécuriser leur marché en offrant un service plus complet sur la chaîne d'approvisionnement. C'est aussi le moment des grands rapprochements chez les distributeurs, par exemple, la fusion Promodès-Carrefour, ce qui impose une réorganisation logistique lourde. De manière opportuniste, il a aussi été possible d'envisager la sous-traitance d'une partie de la fonction Approvisionnement dans le cadre d'accords de GPA.

Gregory Debuchy : « Les grands industriels ont été les premiers à sauter le pas, et en particulier Procter et Nestlé. Ils disposaient à la fois d'un degré avancé dans leur maturité de management de la Supply Chain et des structures pour le faire. Ce sont eux qui ont commencé à faire accompagner leurs équipes commerciales par des équipes fonctionnelles, lesquelles ont pris de plus en plus d'importance dans la relation, puis ont eu l'influence suffisante pour faire évoluer

à la fois la relation et le métier. La Loi Galland avait changé les règles de la concurrence et la compétition ne s'est plus limitée à l'aspect prix. Cela nous a amenés à inventer et construire de nouveaux contrats spécifiques et à les intégrer dans les CGV comme dans les CGA ».

Il se crée donc une dynamique qui permet aux industriels d'avoir une meilleure visibilité sur les ventes et de mieux gérer leur production ; pour les distributeurs, elle apporte une plus grande réactivité, ce qui conduit à une baisse de stock et à une meilleure présence en linéaire. Une telle pratique implique une modification des processus des entreprises (transfert de tâches), mais aussi un changement dans l'organisation : par exemple, chez les industriels, apparaissent des services client par client qui prennent plus de poids dans l'entreprise à propos des décisions de production ; cela pousse à mettre en œuvre un S&OP (Sales & Operations Planning). Jacques Pétiard : « Chez Nestlé, une structure matricielle fondée sur des pilotes de flux a été mise en place ».

#### **L'industriel, acteur clef de l'optimisation des approvisionnements en entrepôt et en magasin**

Rappelons le mécanisme de mise en œuvre de la GPA : le distributeur transmet l'état de ses stocks sur ses plates-formes, de ses sorties et de ses ruptures ; le fournisseur élabore une proposition de commande ; celle-ci est censée être validée par le client ; l'industriel réapprovisionne les stocks du distributeur sur ces bases. Tout cela est piloté par des équipes de part et d'autre, dans le cadre d'un contrat client-fournisseur.

La GPA constitue un changement majeur : dans toute entreprise, le réapprovisionnement est une décision de gestion majeure aux lourdes conséquences. Ici, on décide de déléguer cette décision à un tiers, qui plus est, à un tiers avec qui on est en négociation ! L'industriel n'est plus seulement l'exécutant d'un ordre passé par le distributeur : il devient un acteur clé de l'optimisation de l'approvisionnement en entrepôt et en magasin. Les bénéfices attendus de la mise en place de la GPA sont vastes : pour les distributeurs, il en résulte un transfert de charge de travail sur les fournisseurs qui prennent les décisions de réapprovisionnement ; pour les industriels, c'est une meilleure vision de l'écoulement de leurs produits pour engager leurs fabrications et plus généralement, une meilleure maîtrise de leurs distributeurs par le service qu'ils apportent. Grâce à ce partage de l'information, à un meilleur dialogue, à l'intégration des processus,

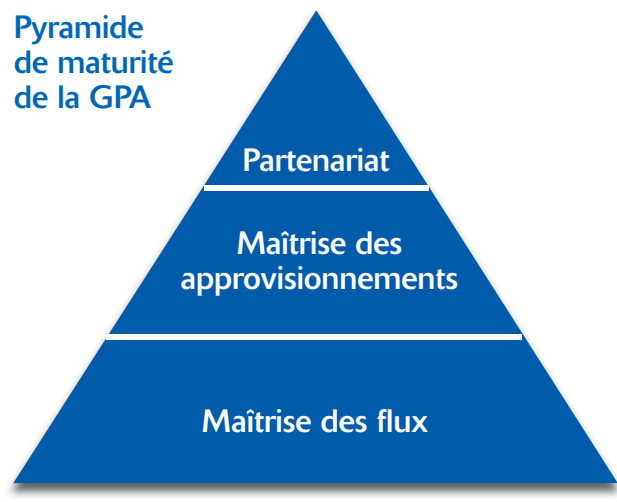
la chaîne logistique acquiert une plus grande réactivité face aux événements commerciaux et donc, une atténuation de l'effet bull-whip qui engendre des fluctuations d'une amplitude très supérieure aux variations de la demande initiale. On peut en attendre un meilleur service au client final et une baisse de stock sur l'ensemble de la chaîne logistique.

#### **La GPA gagne en maturité**

Rappelons les niveaux de maturité d'une chaîne logistique. Le niveau le plus bas concerne la maîtrise des flux physiques et d'information (livraisons complètes, respect des dates promises, fiabilité des informations transmises). Le niveau intermédiaire recouvre les décisions de réapprovisionnement (exploitation des prévisions, détermination des quantités à commander...). Le niveau supérieur s'intéresse aux décisions stratégiques sur les marchés et à l'assortiment.

Dans la pyramide de maturité, la GPA se situe au niveau de la maîtrise des approvisionnements. Elle s'est d'abord limitée aux approvisionnements de fond de rayon dont les flux sont réguliers ; avec l'expérience acquise, elle a pu évoluer vers la gestion des saisons et des événements (promotions, ouverture de magasins...). Elle a été rendue possible car la maîtrise des flux (logistique physique et EDI) – la première couche – avait été assurée auparavant.

**Pyramide de maturité de la GPA**



#### **Une question de standards, de confiance et d'hommes**

Un groupe de visionnaires a rêvé et pensé 10 ans à l'avance ce qui était à l'époque un futur impossible. Quand les conditions de marché sont devenues favorables, quelques personnalités leaders sont passées à l'action. Les domaines ont été bien isolés : la GPA a été circonscrite à la logistique ; les problèmes commerciaux, les relations entre les vendeurs

et les acheteurs sont restés traités indépendamment. Selon Laurent Sellam (alors Chef de projet logistique, puis Responsable EDI chez Cora) « *au début les acheteurs ne voulaient pas du concept, et puis petit à petit, certains ont identifié les bénéfices sur la gestion des assortiments, des promotions et des fins de vie* ».

Les relations interpersonnelles entre acteurs ont joué aussi un rôle essentiel. Tout d'abord pour garantir la confiance, mais aussi pour inventer progressivement chaque mois les règles du mois suivant. Gregory Debuchy : « *On ne soulignera jamais assez le courage et la vision de Maël Barraud et ses prises de risques. Nos petits déjeuners mensuels étaient des moments forts où l'on réinventait le monde et créait les conditions qui ont permis de faire avancer l'idée* ». Une trentaine de dirigeants ont ainsi travaillé pas à pas de manière plus ou moins formelle, mais dans le même sens, avec le même esprit, et se soutenant pour un projet qui dépassait leur entreprise. Jacques Pétiard nous rappelle que chez les industriels, les commerciaux pouvaient tenter de pousser plus de produits que nécessaire ; il en est résulté de vifs débats qui ont permis de maintenir la confiance des distributeurs, payés en retour « *La connaissance des distributeurs que nous avons acquise lors des réunions de suivi et les informations recueillies nous permettaient d'optimiser nos plans annuels et nos plans promotionnels* », poursuit-il.

Le système nécessite l'instauration de standards qui aboutissent à normaliser les échanges d'information et les processus. Chacun doit abandonner ses propres pratiques pour adhérer au schéma commun. Le rôle des tiers de confiance a été déterminant : ECR a fait émerger des best practices et GS1 a produit des standards de communication. Autour d'eux, une organisation collaborative permanente s'est mise en place dans la filière avec des équipes dédiées.

Le système implique de fortes interactions humaines : dans la première phase, il repose sur la confiance interpersonnelle et chacun doit l'imposer dans sa propre organisation dans l'intérêt commun. Progresser dans la matrice de maturité ne se fait pas aisément. Il faut des pionniers qui osent prendre le risque du changement, en possédant les moyens économiques et politiques pour instaurer un nouveau mode de fonctionnement (une gouvernance) entre les acteurs.

### Les conditions de réussite

Pour être menée à bien avec succès, la GPA suppose :

1. Une excellence opérationnelle : la qualité des propositions d'approvisionnement doit être

avérée, ce qui impose un effort de transmission de l'information pour les distributeurs et un professionnalisme dans le traitement de l'information chez les industriels ; elle s'appuie sur une infrastructure solide : fiabilité des réseaux informatiques, respect des standards d'information et pertinence des logiciels.

2. La qualité du pilotage des opérations par les équipes dédiées de part et d'autre. C'est un travail de professionnels et de spécialistes qui ne supporte pas l'approximation.

3. Une implication des directions de part et d'autre privilégiant la confiance à long terme ; la tentation peut parfois être grande, pour des raisons court termes, de trahir le contrat de confiance : il faut alors des années pour rétablir la confiance perdue.

4. Un cadre de pilotage collaboratif, rigoureux et mesuré.

### Présent et avenir de la GPA

La GPA est une réussite. On constate que :

- la majorité des groupes de distribution français a adopté la GPA dans le secteur des produits de grande consommation, produits standard et promotionnels ;

- les plus avancés de ces groupes gèrent plus de la moitié de leurs approvisionnements avec cette technique, notamment dans le secteur de l'épicerie sèche ;

- les stocks chez les distributeurs qui ont mis en œuvre la GPA ont été réduits de manière sensible (jusqu'à 50 % dans certains cas) ;

- la pratique de la GPA est appliquée dans la plupart des pays d'Europe, aux États-Unis ainsi qu'en Asie et en Amérique du Sud ;

- la GPA est aujourd'hui généralisée pour les produits gérés sur stock dans les entrepôts des distributeurs, qu'ils soient à forte ou faible rotation. En revanche, elle est peu répandue sur le maillon suivant, celui du point de vente.

La démarche vers la GPA a été un modèle qui a réuni vision, leadership, structuration, excellence opérationnelle et courage managérial. En 1985, Mars l'a rêvé ; en 1995, Continent puis Carrefour l'ont ébauché avec Procter et Nestlé ; depuis 2000, tous les grands acteurs du marché les ont rejoints ; en 2005, le rêve était devenu une réalité quotidienne. ■