

Janvier 2022

Effacité de la chaîne d'approvisionnement du point de vue de l'ancien Groceries Code Adjudicator du Royaume-Uni

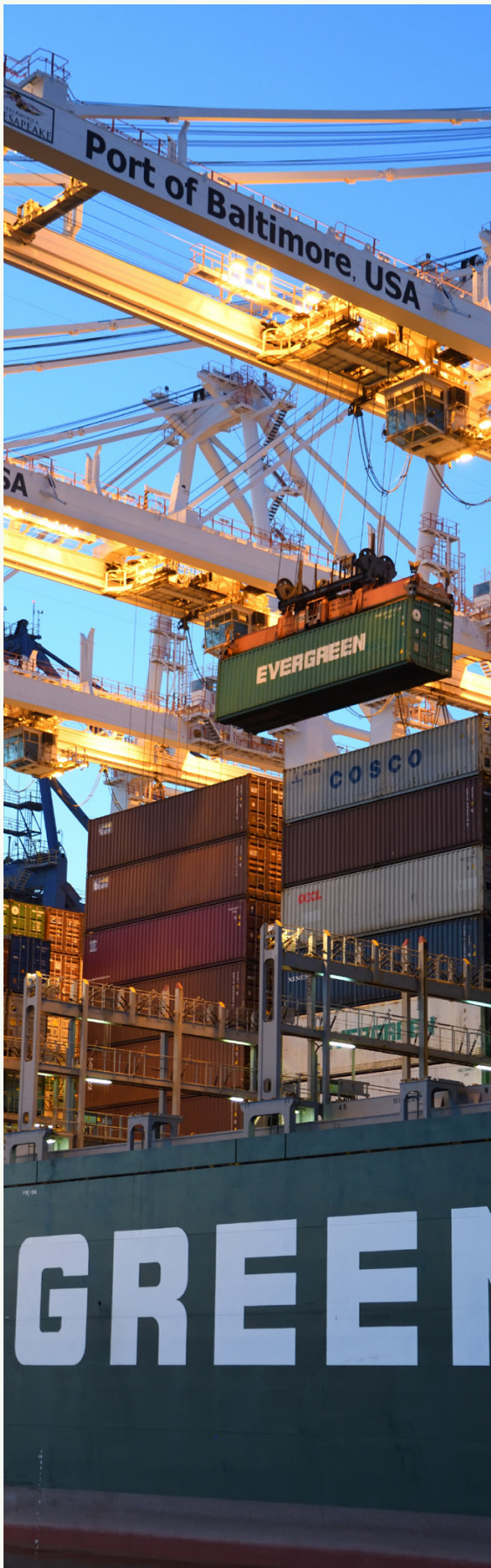
Rapport Perspective préparé pour l'ICPA par Christine Tacon





Institut canadien des politiques agroalimentaires
960, avenue Carling
Ferme expérimentale centrale, immeuble 60
Ottawa, (Ontario) K1A 0C6
www.capi-icpa.ca/fr/

Canada



Note de l'ICPA

La pandémie mondiale a mis au jour des failles dans bon nombre de chaînes d'approvisionnement, et les systèmes agroalimentaires n'ont pas fait exception. Des problèmes allant de pénuries soudaines de main-d'œuvre au fonctionnement au ralenti des usines, en passant par la pénurie de conteneurs et la congestion du trafic des marchandises ont interrompu la production et la disponibilité des biens. Les sécheresses et les inondations ont perturbé la production agricole et il y a maintenant la perspective inquiétante d'une inflation soutenue des prix mondiaux. Les conditions fondamentales pour l'investissement dans la transformation des aliments, l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et l'innovation dans les systèmes alimentaires n'ont donc pas été réunies. Il est impossible de discuter sérieusement de la résilience des chaînes d'approvisionnement sans discuter également de l'interdépendance de leurs composantes, de l'efficacité et des investissements.

Le récent Forum des grandes solutions de l'ICPA a mis en lumière quatre mesures clés nécessaires pour maximiser les résultats pour le secteur agroalimentaire canadien :

- Approches systémiques;
- Réflexion stratégique;
- Partenariats publics-privés;
- Leadership ambitieux.

Le présent rapport Perspective concorde avec certains de ces thèmes, notamment l'approche systémique et la réflexion stratégique. Il offre un point de vue expérimenté sur le fonctionnement des chaînes d'approvisionnement agroalimentaire au Royaume-Uni et présente des commentaires critiques sur la cohérence de notre approche actuelle en matière de relations, de gestion et d'investissement.

L'autrice

L'ICPA a retenu les services de Christine Tacon, qui a occupé le poste de Groceries Code Adjudicator du Royaume Uni de 2013 à 2020, afin qu'elle donne son point de vue sur la compétitivité et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, non seulement en tant que chargée de la réglementation, mais également à partir de son expérience antérieure de la gestion de la plus grande entreprise agricole au Royaume-Uni et de son travail dans le secteur de la commercialisation et des ventes pour M&M Mars et Fonterra.



Principaux points à retenir de la chaîne d'approvisionnement au Royaume Uni

- ✓ Des limites plus acceptables facilitent de meilleures négociations entre les détaillants et les fournisseurs.
- ✓ L'élimination des pratiques inefficaces permet à la chaîne d'approvisionnement d'être plus efficace et, en fin de compte, d'offrir une meilleure valeur aux consommateurs.
- ✓ Les parties le long de la chaîne sont toutes plus productives lorsqu'elles travaillent ensemble à la croissance plutôt que de passer du temps à résoudre les problèmes de paiement et de livraison qui pourraient nuire à leur relation.
- ✓ La collaboration renforce la résilience et encourage les approches novatrices de toutes les parties.
- ✓ Les fournisseurs devraient se sentir capables de demander des explications à leurs clients détaillants malgré tout déséquilibre de taille.
- ✓ L'examen des avantages d'une approche globale de la chaîne d'approvisionnement en ce qui concerne les prévisions a des retombées positives pour tous et pour l'environnement.
- ✓ Au Royaume-Uni, le Groceries Supply Code of Practice (Code de pratique de l'approvisionnement en produits alimentaires) a permis de rendre le marché plus équitable et plus efficace. Ces améliorations ont rendu le marché plus civilisé tout en demeurant féroce concurrentiel.
- ✓ La réglementation au Royaume-Uni fonctionne pour la chaîne d'approvisionnement.

Introduction

Le marché de l'alimentation au détail au Royaume-Uni avait connu une telle consolidation avant l'an 2000 qu'il existait une perception généralisée d'un déséquilibre de pouvoir entre les détaillants et leurs fournisseurs. En 2002 et de nouveau en 2008, la Commission de la concurrence a mené des enquêtes sur le marché sur les pratiques des détaillants et leurs effets sur les consommateurs. Cela a d'abord entraîné l'élaboration d'un code de pratique volontaire pour les détaillants, puis un code de pratique statutaire de l'approvisionnement en produits alimentaires (le Code), qui est entré en vigueur en février 2010, désignant les 10 détaillants dont le chiffre d'affaires est supérieur à un milliard de livres sterling. Toutefois, ce n'est qu'après la nomination d'un **Groceries Code Adjudicator** (GCA) par l'adoption d'une loi du Parlement en 2013 pour encourager et surveiller le Code et s'assurer de son respect que les détaillants ont vraiment commencé à changer la façon dont ils se comportaient envers leurs fournisseurs directs. Le GCA a le pouvoir d'enquêter et d'arbitrer et d'imposer des amendes pouvant atteindre jusqu'à 1 p. cent du chiffre d'affaires au Royaume-Uni en cas de violation du Code.

L'incidence du déséquilibre de la chaîne d'approvisionnement

En 2008, la Commission de la concurrence a signalé que les détaillants profitaient de leur pouvoir relatif sur le marché dans bon nombre de domaines, notamment en ne payant pas à temps, en retirant des fournisseurs de leur liste sans préavis raisonnable et en faisant des profits en imposant des frais aux fournisseurs pour les plaintes des consommateurs. La Commission de la concurrence a constaté que certaines pratiques empêchaient le fonctionnement efficace de la chaîne d'approvisionnement. Ces pratiques risquaient d'acculer certains petits fournisseurs à la faillite et de nuire à l'innovation et à l'investissement des grands fournisseurs. L'idéal serait que les détaillants et les fournisseurs puissent négocier fermement dans des limites acceptables de comportement.

Les acheteurs au détail ont tendance à transférer leurs responsabilités fréquemment et ont souvent peu de temps pour comprendre la chaîne d'approvisionnement. On évalue leur capacité de négocier de meilleures ententes avec leurs fournisseurs et, en essayant de le faire, ils présentent souvent des demandes qui ne peuvent être satisfaites. C'est le rôle du fournisseur de négocier et d'essayer d'obtenir quelque chose en retour, ou simplement de dire « non ». Pendant mon mandat à titre de GCA, j'ai souvent entendu des fournisseurs dire que lorsqu'un détaillant disait « Sautez », la réponse était « À quelle hauteur? » quand il aurait fallu dire « Pourquoi? » ou « Qu'essayons-nous d'accomplir ici? » Au début de mon mandat, les fournisseurs estimaient qu'ils n'étaient plus en mesure de demander des explications aux détaillants et j'estimais qu'il n'y avait pas de vue d'ensemble sur la façon la plus efficace de fonctionner pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Il était clair pour moi que l'élimination des pratiques inefficaces permettrait à la chaîne d'approvisionnement d'être plus efficace et, en fin de compte, d'offrir une meilleure valeur aux consommateurs.



Pratiques inefficaces au Royaume-Uni pendant la période précédant le Code

Matériel d'emballage, coûts cachés et gains d'efficacité

Par exemple, avant de devenir GCA, j'ai dirigé l'entreprise agricole coopérative (la coopérative). La coopérative est un important détaillant en alimentation au Royaume-Uni. Nous cultivons et emballons des pommes de terre pour nos magasins de détail, mais nous fonctionnons comme des entreprises distinctes. Les détaillants ont lancé une initiative pour retirer les emballages des magasins. Nous avons l'habitude d'envoyer les sacs de pommes de terre pour les entreposer dans des sacs de grande contenance en papier recyclé qui arrivaient à 15 milles de l'installation d'emballage et d'entreposage. L'acheteur de pommes de terre au détail de la coopérative nous a dit que nous devions utiliser des caisses en plastique que nous devions louer d'un tiers particulier, qui exigeait ensuite des frais pour les laver et nous les renvoyer. En fait, elles arrivaient souvent à la fois trempées et avec de vieilles étiquettes collées, ce qui présentait un danger pour une usine de transformation et obligeait une personne à les nettoyer avant que nous puissions les utiliser. Lorsque j'ai contesté le coût annuel de cette mesure, que j'ai estimé à environ un million de livres, l'acheteur m'a dit que d'autres fournisseurs ne s'étaient pas plaints, ce qui sous-entend que si je ne me conformais pas, d'autres fournisseurs prendraient volontiers notre place. J'étais dans une position plus sûre que beaucoup d'autres en ce sens que nous faisons partie de la même entreprise et que j'ai pu ainsi montrer l'incidence commerciale et environnementale globale de la décision qui avait été prise. En fin de compte, nous avons fait des compromis et seuls les plus petits paquets étaient placés dans les caisses, tandis que les plus gros étaient placés dans des sacs de grande contenance en papier.

Un autre petit exemple est la mesure des niveaux de service, avec un objectif de 97,5 p. cent de réalisation par rapport aux commandes, qui remplace l'économie de base et le gros bon sens - par exemple, qui pousse périodiquement les fournisseurs à n'expédier qu'une caisse sur une palette de peur de violer la norme de service. J'ai demandé à l'acheteur de modifier les commandes à la palette la plus proche, ce qui a permis d'économiser une quantité considérable d'espace perdu dans les véhicules de transport.

Un autre exemple, encore une fois lié au matériel d'emballage et tiré de mon expérience à la coopérative, c'est qu'en tant que fournisseur de fruits et légumes frais aux détaillants, on nous a dit de qui nous devions acheter les emballages imprimés, mais c'était souvent au double du prix de ce que je pouvais acheter ailleurs. J'étais certaine qu'il devait y avoir un paiement incitatif remis au détaillant pour avoir précisé le fournisseur de cette façon et lorsque j'ai contesté cela, en demandant si le paiement qu'il recevait était plus élevé que l'économie que je pouvais réaliser en achetant de façon plus sélective, l'acheteur a immédiatement lancé un appel d'offres pour l'emballage.

C'est une leçon que j'ai apprise dans mon rôle de GCA. Le Code interdit de faire des profits en retenant les services d'un fournisseur tiers. J'ai demandé à tous les détaillants d'examiner leurs pratiques commerciales à l'interne pour déterminer s'ils recevaient des sommes des fournisseurs d'emballage. J'ai proposé qu'ils offrent au moins deux choix de fournisseurs d'emballage pour s'assurer d'obtenir les meilleurs prix au nom de leurs fournisseurs de produits alimentaires. Dans les 18 mois qui ont suivi, le problème avec les fournisseurs qui se sentaient floués par les fournisseurs d'emballage a été réglé.



Qui paie pour traiter les plaintes des consommateurs?

La plupart des détaillants du Royaume-Uni facturaient jusqu'à 45 £ (90 \$) par plainte de consommateur. Il pourrait s'agir d'une pomme meurtrie, d'un emballage endommagé, d'un produit qui ne plaît pas et, à l'extrême, d'un sac de thé dans un œuf! Les fournisseurs devaient payer des frais pour ces plaintes et l'argent était déduit des paiements effectués pour les biens fournis. J'ai demandé à chaque détaillant d'expliquer comment on en était arrivé au coût de 45 £ et beaucoup ont eu de la difficulté à le faire. Le Code permet d'imposer des frais pour les plaintes des consommateurs, dans la mesure où le détaillant ne fait pas de profits.

Lorsque les détaillants ont commencé à examiner le coût du suivi de chaque plainte auprès du fournisseur, de l'application des frais et de la résolution des problèmes, bon nombre d'entre eux ont décidé qu'il était inutile de poursuivre la pratique. Le système n'était pas tellement exhaustif (les fournisseurs au début de l'alphabet avaient tendance à recevoir des factures disproportionnellement élevées, car les exploitants de magasins devaient choisir un fournisseur dans une liste déroulante). C'était lent et je leur ai dit qu'ils ne pouvaient pas demander des frais à un fournisseur si le produit était conforme aux spécifications, mais que le consommateur ne l'aimait tout simplement pas.

J'ai exigé que si des frais étaient demandés, le fournisseur reçoive des renseignements sur la nature de la plainte dans un délai de cinq jours afin que des mesures puissent être prises pour corriger la situation. Certains ont pris 40 jours, ce qui fait qu'il était impossible de corriger rapidement les problèmes sous-jacents. Comme ils n'avaient pas le droit de faire un profit et que je posais des questions, il était intéressant de voir combien d'entre eux ont décidé que cela ne valait pas la peine d'imposer des frais, mais cela a néanmoins permis d'informer très rapidement les fournisseurs lorsqu'il y avait un problème. Fait intéressant, les détaillants qui avaient les modèles d'affaires les plus simples n'avaient jamais facturé pour des plaintes – ce n'était tout simplement pas une bonne utilisation de leur temps et de leurs ressources.

Promouvoir la précision et l'efficacité : livraison rapide

En raison de la vitesse à laquelle les marchandises étaient déplacées dans les zones de distribution réfrigérées, l'industrie s'était tournée vers un système de « livraison rapide » dans lequel les marchandises n'étaient pas comptées à l'arrivée, mais simplement déchargées. C'était une pratique appréciée de toutes les parties et elle était très efficace. Cependant, un fournisseur peut dire qu'il a fourni 1 000 unités, mais le détaillant n'a pas compté le chargement, l'a distribué entre les dépôts, a exécuté les commandes par dépôt puis a constaté qu'il manquait, disons, cinq caisses à la fin du processus de délivrance des reçus. Le détaillant supposait toujours que le fournisseur n'avait pas livré tous les produits et non que les gens qui doivent travailler rapidement avaient peut-être placé par erreur une caisse supplémentaire dans un autre chargement.

J'ai travaillé avec les détaillants, en utilisant les données fournies par un groupe de fournisseurs travaillant avec un entrepôt de groupage et j'ai établi que la précision des fournisseurs, qui livrent souvent des palettes complètes, était souvent aussi bonne et que seulement trois cas sur 10 000 ne pouvaient pas être comptabilisés. Cependant, quand venait le temps d'être payé, environ 47 sur 10 000 palettes étaient déduites, car elles n'avaient pas été livrées. Il s'agissait de toute évidence d'une infraction au Code, puisque les marchandises reçues n'étaient en réalité pas payées.

Peu à peu, les détaillants ont commencé à se rendre compte qu'il devait y avoir une meilleure façon de procéder, et bon nombre d'entre eux ont adopté une norme de réception de bonne foi, selon laquelle le détaillant payait toujours ce que le fournisseur disait avoir livré, avec une vérification ponctuelle indépendante sur un pourcentage des chargements, et si une erreur était constatée, une pénalité était appliquée, calculée en fonction du fait que cela aurait pu se produire sur des chargements multiples. Au début, les fournisseurs étaient méfiants, car ils pensaient que c'était une autre façon trouvée par les détaillants pour faire de l'argent sur leur dos. Un fournisseur de bacon m'a dit plus tard qu'il avait fait des doubles vérifications pendant trois mois avant d'accepter cette façon de faire, puis qu'il avait constaté que le nombre d'articles manquants signalés avait diminué de 90 p. 100. Cette initiative, bien qu'il ait fallu un certain temps pour changer et gagner la confiance des fournisseurs, a fini par faire économiser de grandes quantités de papier, du temps de gestion de compte et d'administration de détail, à tel point que certains détaillants ont constaté qu'ils n'avaient pas besoin d'équipes entières employées pour régler les désaccords sur les quantités de livraison.

Résolution des retards de paiement

Pendant mon mandat, je n'ai mené que deux enquêtes. La première était chez Tesco pour retard de paiement. Tout cela était lié à une déclaration inexacte de profit de plus de 300 millions de livres, pour laquelle ils ont fait l'objet d'une enquête simultanée du Serious Fraud Office (Bureau des fraudes majeures). J'ai établi qu'ils avaient enfreint le Code en retardant les paiements aux fournisseurs de diverses façons. En général, ils payaient les fournisseurs à temps, mais ils imposaient de multiples déductions sur les paiements pour tout, des articles manquants lors de la livraison rapide, aux factures en double, aux différends de prix non résolus et aux demandes de maintien de la marge, et si les déductions étaient contestées par les fournisseurs, elles n'étaient pas réglées assez rapidement.

À la suite de l'enquête, j'ai indiqué clairement qu'un détaillant ne pouvait pas faire de déductions à moins d'avoir donné un préavis de 30 jours à un fournisseur, afin qu'il ait le temps de vérifier et, si nécessaire, de contester. En cas de contestation, le détaillant ne pourrait déduire que le montant convenu. J'ai demandé à Tesco, entre autres choses, de mettre en place une ligne d'aide financière pour régler tout retard de paiement sans avoir à faire appel à l'acheteur. J'ai ensuite demandé à tous les détaillants de faire de même, de façon uniforme dans l'ensemble du secteur.



L'élimination des pratiques inefficaces favorise l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement

Le coût en temps des pratiques commerciales complexes

Les exemples que j'ai donnés ci-dessus sont des pratiques qui se sont développées en une façon compliquée de faire des affaires, qui étaient perçues comme étant rentables pour les détaillants, mais qui exigeaient que l'administration des deux côtés soulève et règle les problèmes. Non seulement elles exigeaient du temps, mais elles n'étaient pas au centre de ce que les deux parties voulaient vraiment faire. En fait, les deux parties auraient préféré travailler ensemble pour élargir les catégories plutôt que d'être prises à essayer de résoudre les problèmes de paiement et de livraison qui ont nui à leur relation. Un directeur de comptes qui approvisionne Tesco m'a dit qu'il passait 60 p. 100 de son temps à courir après l'argent qui lui était dû.



L'arrivée des discompteurs au Royaume-Uni : un défi pour les modèles d'affaires établis

L'arrivée des discompteurs au Royaume-Uni, notamment Aldi et Lidl, dont la gamme est limitée et les coûts indirects sont très bas, nous a montré comment faire des affaires plus efficacement. Lorsque je contestais des pratiques comme celles qui précèdent, il était intéressant de constater que je devais expliquer aux discompteurs en quoi consistaient bon nombre de ces pratiques préoccupantes et à quel point elles étaient éloignées des modèles de gestion plus simples d'Aldi et de Lidl. Lorsque je leur ai expliqué certaines des pratiques que je connaissais ailleurs et que je les ai avertis de les éviter, les escompteurs me regardaient tout simplement avec horreur et disaient : « Mais nous n'avons pas le temps de faire cela ! » L'accent mis sur l'efficacité s'est fait sentir au fur et à mesure que la part de marché du Royaume-Uni augmentait rapidement.

Le partage des économies comme facteur de dissuasion des améliorations

L'Institution of Engineering and Technology m'a dit, de manière anecdotique, qu'elle pensait que l'une des raisons de la faible productivité au Royaume-Uni, et du manque d'investissement dans la robotique au sein du secteur, était que les détaillants exigeaient une part des économies réalisées, ce qui empêchait l'innovation d'être rentable du point de vue du fournisseur. De plus, les fabricants de cette nouvelle technologie se sont rendu compte que les fournisseurs qui l'avaient adoptée ne leur permettaient pas d'en faire la publicité au cas où un détaillant la découvrirait et demanderait des prix réduits. Ils ont donc eu de la difficulté à faire connaître leurs percées technologiques. De toute évidence, si c'était le cas, cela ne favoriserait pas le progrès.

Travailler à la création de partenariats fournisseur-détaillant

De nombreux fournisseurs m'ont dit qu'ils répartissaient leur activité entre plusieurs détaillants parce qu'ils étaient soucieux de se protéger en cas de perte de l'un d'entre eux. Pour que le Code puisse radier un fournisseur de la liste, un détaillant devait donner un préavis raisonnable et avoir de véritables raisons commerciales. J'ai vu de plus en plus d'exemples où cette protection permettait à un fournisseur, en toute confiance, de faire beaucoup plus d'affaires avec un seul détaillant, dans un cas jusqu'à 96 p. 100. Dans le cadre de cette relation particulière, ils étaient tellement axés sur l'efficacité qu'ils investissaient ensemble dans de nouveaux domaines où ils n'avaient pas d'expertise antérieure afin d'élargir la gamme de produits fournis. L'entreprise du fournisseur s'était multipliée par six à l'époque où j'étais en poste, en raison de la confiance que le Code lui avait donnée pour porter à un niveau supérieur sa relation d'approvisionnement la plus importante. Lors d'un récent événement de l'industrie, j'ai parlé à de nombreux fournisseurs et détaillants qui étaient unanimes à dire que le marché britannique est maintenant plus équitable. Les fournisseurs savent où ils en sont. Le Code est respecté, mais le marché demeure féroce et concurrentiel. La réglementation fonctionne pour le secteur.

Un regard sur l'avenir – et le rôle des prévisions

Au fur et à mesure que le secteur continuera de lutter contre son empreinte carbone et son véritable impact environnemental, il y aura plus de pression pour que les aliments soient cultivés et achetés localement, que ce soit dans les champs ou les fermes verticales, et pour la prise en compte de l'utilisation des ressources en eau rares à l'étranger, du transport et ainsi de suite. L'énorme avantage du regroupement de la culture, de la transformation et de la vente au détail est de permettre aux opérateurs de travailler ensemble pour réduire les coûts dans la chaîne. Mais la confiance doit régner entre tous les maillons de la chaîne pour remettre en question les pratiques existantes et proposer des investissements abordables pour le fournisseur ou, de plus en plus, pour là où le détaillant co-investit.

Et nous avons tous appris pendant la pandémie que nous devons renforcer la résilience de nos systèmes. Je n'ai aucun doute que le modèle de collaboration que j'avais encouragé avec les grands détaillants travaillant avec leurs fournisseurs a énormément aidé pendant la pandémie et continuera de favoriser les approches novatrices de tous les côtés.

Tout au long de mon rôle, je me suis concentré principalement sur l'amélioration des prévisions. Trop souvent, les détaillants se fiaient simplement au fournisseur pour absorber les conditions météorologiques et le risque qu'elles présentaient pour la demande. Par conséquent, les agriculteurs surproduisaient régulièrement pour s'assurer de pouvoir livrer à la commande le moment venu. J'ai été surpris de voir le peu de détaillants qui mesuraient l'exactitude de leurs prévisions par rapport aux commandes. Certains ne faisaient aucune prévision et l'investissement dans ce domaine n'était justifié que par l'amélioration de la disponibilité sur les étagères. L'amélioration de l'exactitude des prévisions profitera à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, en réduisant le gaspillage et en permettant un travail plus efficace – il y a tellement plus à faire avec la technologie, l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique. Je suis convaincu que l'examen des avantages d'une approche globale de la chaîne d'approvisionnement en matière de prévision rapportera des dividendes pour tout le monde et pour l'environnement.



Conclusion

Comme nous le constatons actuellement au Royaume-Uni, les industries de culture, de transformation et de logistique doivent payer plus cher pour rivaliser avec la main-d'œuvre rare. Cela renforce les arguments en faveur de l'amélioration de l'efficacité et de la technologie, et j'espère qu'il en résultera de nombreuses innovations.

La leçon à tirer de tout cela est qu'il est important que les fournisseurs se sentent capables de défier leurs clients détaillants malgré tout déséquilibre de taille. Sinon, les pratiques inefficaces peuvent s'enraciner et tout le monde oublie quel était le but de ces pratiques. Cela exige de la confiance et une communication ouverte entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Cela, à son tour, peut améliorer la confiance et la probabilité d'investir dans l'innovation et la transformation là où les besoins sont les plus grands.

Éliminer les pratiques inefficaces, c'est-à-dire s'assurer que les choses sont faites de façon équitable, permet vraiment d'avoir une chaîne d'approvisionnement plus efficace pour que tout le monde puisse se concentrer sur la bonne chose, c'est-à-dire offrir plus de valeur aux consommateurs.

