

# Le *direct sourcing* dans le groupe Kingfisher

LA CHAÎNE LOGISTIQUE

Un programme de « *Cost Price Reduction* » (CPR) a été mis en place par Kingfisher, troisième groupe mondial d'amélioration de l'habitat ou, plus traditionnellement, de bricolage. Leviers de réduction des coûts : l'harmonisation des gammes, le développement de marques propres au groupe, mais surtout le développement du *direct sourcing*. Cette activité d'approvisionnement à la source représente aujourd'hui un peu plus de 10 % des achats des enseignes européennes du groupe avec actuellement quatre bureaux (la Chine – le plus gros bureau – l'Inde, la Pologne et l'Afrique du Sud) qui ont pour mission de capturer un nouveau marché : celui d'agents, d'importateurs ou de grossistes.

Par **Patrick GENTINE**, Directeur de la *Supply Chain* Groupe Kingfisher  
Entretien mené par **François VALÉRIAN**

*Pouvez-vous nous présenter le groupe Kingfisher ?*

Kingfisher est un groupe anglais de distribution, coté à Londres, qui possède environ 650 magasins dans une dizaine de pays pour un chiffre d'affaires annuel de 7,7 milliards de livres sterling (soit environ 12 milliards d'euros).

Kingfisher est le troisième groupe mondial d'amélioration de l'habitat, derrière deux groupes américains (Home Depot et Lowes).

Cette appellation « d'amélioration de l'habitat », qui a aujourd'hui définitivement remplacé celle plus traditionnelle de « bricolage » témoigne de l'évolution de notre métier pour accompagner un marché de plus en plus tourné vers la décoration.

*Votre métier est donc la vente directe au consommateur ?*

En grande partie, oui. Nous sommes un distributeur essentiellement grand public, même si certaines de nos enseignes ont une cible professionnelle (artisans).

Notre première région géographique est l'Europe et, en premier, le Royaume-Uni et l'Irlande avec trois enseignes : B&Q tout d'abord, qui représente 45 % du CA du groupe – à peu près le même pourcentage de notre parc de magasins – et qui est le *leader* incontesté du marché anglais avec une part de marché supérieure à 50 % ; puis Screwfix Direct qui fait de la vente à distance aux artisans, enfin Trade Depot, notre dernière-née, qui a ouvert en décembre 2005 son premier magasin à destination, là aussi, des artisans.

Immédiatement derrière le Royaume-Uni, la France représente environ 35 % du groupe avec deux enseignes : Castorama et Brico-Dépôt, qui représentent en cumul environ 170 magasins et nous positionnent, là aussi, comme numéro 1 du marché français.

Toujours en Europe, nous sommes présents en Italie et en Pologne (sous l'enseigne Castorama) ainsi qu'en Espagne (Brico-Dépôt), enfin nous ouvrons, début 2006, notre premier magasin en Russie.

L'Asie est notre seconde région, sans surprise en très forte croissance :

nous terminons 2005 avec environ 50 magasins en Chine, pays où nous étions *leaders* début 2005, et avons renforcé cette position dans l'année en reprenant le numéro 2 local.

Nous opérons également en Corée, marché dont nous espérons une forte croissance dans les prochaines années.

Enfin, pour terminer le panorama, nous sommes présents grâce à des *joint-venture* à Taïwan et en Turquie, et nous possédons 20 % du capital de Hornbach, la quatrième enseigne allemande d'amélioration de l'habitat. Hornbach est un partenaire idéal, car l'enseigne opère de fait sur 8 pays d'Europe centrale (Autriche, Suisse, République Tchèque, Benelux, Suède...), sans aucun recouvrement avec Kingfisher.

Pour l'histoire, le groupe, initialement, comportait il y a quelques années plusieurs activités : le bricolage, l'électroménager (Comet, Darty, Woolworths).

Ces enseignes ne font plus partie du groupe depuis 2003.

---

## UNE MISE EN ŒUVRE CONCRÈTE DES SYNERGIES

---

### *Il y a donc eu recentrage sur le bricolage ?*

Complètement. Dans l'histoire récente du groupe, Kingfisher avait déjà une participation majoritaire dans Castorama, qu'elle a porté à 100 %, mi-2002.

Cette acquisition fut à l'époque la deuxième opération, par son ampleur, de l'histoire de la City. Elle a été présentée à la City comme devant permettre de dégager 1 milliard de livres sterling de gains sur 5 ans, essentiellement par des synergies d'achats. C'est ainsi que nous avons mis en place un programme de « *Cost Price Reduction* » (CPR).

Les leviers de réduction de nos coûts sont l'harmonisation de nos gammes, le développement de marques propres au niveau groupe (celles-ci représentent aujourd'hui environ un quart de nos ventes – les produits *Performance Power* se trouvent dans la quasi-totalité de nos enseignes), enfin le développement du *direct sourcing*. Cette appellation *direct sourcing* est importante car l'idée n'est pas de dire : « allons acheter en Chine », mais

« remontons dans la chaîne de valeur et essayons de nous passer, autant que nous le pouvons, des agents, des importateurs, des grossistes ».

---

*Cela signifie-t-il qu'autrefois, ou avant le direct sourcing, il y avait des produits en provenance de Chine mais qui passaient par des intermédiaires ?*

C'est encore le cas aujourd'hui, malgré le très fort développement de notre activité *direct sourcing* : nous représentons actuellement un peu plus de 10 % des achats des enseignes européennes avec quatre bureaux de sourcing : la Chine – notre plus gros bureau avec 220 personnes sur Shanghai et Hong-Kong, qui représente 80 à 85 % de l'activité – l'Inde, la Pologne et l'Afrique du Sud. D'autres sont à l'étude.

Un bureau de *sourcing* a toutefois une couverture géographique qui va au-delà d'un seul pays. Ainsi, notre bureau en Chine gère couvre en fait une grande partie de l'Asie du Sud-est (le Vietnam, la Malaisie, la Thaïlande) et la Pologne couvre toute l'Europe de l'Est.

Lorsque nous analysons le poids de ces diverses origines dans le coût d'achat de nos marchandises, nous estimons qu'il est d'environ 30 %. En tant que *direct sourcing*, nous avons donc une « part de marché » qui n'est certes plus marginale, mais qui n'est pas encore majoritaire. Notre cible est donc de graduellement progresser dans cette enveloppe. Il est vrai qu'au sein de ces 30 %, on ne trouve pas seulement des agents ou des importateurs. Il est bien connu que les « marques » ont également souvent délocalisé leur production. Il nous est actuellement impossible d'approvisionner directement ces marques à la source, nous devons passer par leurs filiales de distribution en Europe. Nous ne visons donc pas 30 % à terme.

---

*Cette mise en œuvre concrète de synergies suppose-t-elle qu'il existe des fonctions de sourcing ou des fonctions d'achat qui autrefois étaient à l'intérieur de chaque enseigne et qui, maintenant, sont remontées au niveau du groupe ?*

Oui pour les synergies, non pour le transfert. Les bureaux de *sourcing*, étant Kingfisher, ils sont transversaux et dégagent de fait des synergies entre enseignes.

Par contre les enseignes ont toujours chacune leur centrale d'achats. Ces équipes sont complètement autonomes les unes par rapport aux autres, voire sont en concurrence quand elles sont sur un même marché.

Les bureaux de *sourcing* sont de nouvelles équipes qui ont capturé un nouveau marché (celui d'agents ou d'importateurs). Le transfert de fonctions a été limité.

*Les enseignes peuvent-elles faire du direct sourcing et vous mettre en concurrence avec leurs propres sources d'approvisionnement ?*

Oui. La relation entre bureaux de *sourcing* et directions achats des enseignes est très simple : il est hors de question d'imposer à une enseigne de s'approvisionner auprès du groupe.

Si elle choisit le bureau du groupe sur telle ou telle gamme, c'est que l'offre-produit qui lui est soumise est performante par rapport à ce que les fournisseurs proposent par ailleurs. Nous sommes en compétition systématique avec les sources d'approvisionnement traditionnelles de l'enseigne. Celle-ci peut même chercher à s'approvisionner en direct, y compris sur les marchés où opèrent nos bureaux de *sourcing*. Mais la valeur ajoutée de nos bureaux sur les zones couvertes rend cette possibilité peu intéressante pour les enseignes.

*Revenons aux « marques » : quand vous achetez auprès de la filiale de distribution du fabricant, n'est-ce pas néanmoins du direct sourcing ?*

Lorsque l'usine est basée en Asie et que nous achetons à une entité commerciale en Europe, nous payons un prix incorporant un bouquet de services réels (transport, réduction des délais, des franco de commande, développement produit, service après-vente), mais aussi des coûts de commercialisation propres à la structure de l'industriel et que nous pourrions éviter en remontant à la source.

Ceci étant, je suis d'accord avec vous : c'est effectivement une certaine forme de *direct sourcing* car il n'y pas d'intermédiaire entre le fabricant et nous.

Au niveau du groupe Kingfisher, nous avons énormément travaillé depuis quelques mois sur la partie import, en partie car de nombreux « chantiers » à forts enjeux se trouvaient là, mais également car le découpage organisationnel entre enseignes et groupe nous permettait d'avancer rapidement.

Nous avons démarré plus lentement le travail sur l'identification des enjeux associés à la relation fournisseur au niveau « local », car la démarche doit y être conjointe avec les enseignes. Mais nous progressons dorénavant correctement sur ces sujets.

**VERS UNE DIMINUTION DES PRIX  
À LA CONSOMMATION**

*Quel est le gain que représentent 10 % de direct sourcing par rapport à la situation où il n'y aurait pas eu direct sourcing ?*

Pour revenir sur un des premiers points évoqués dans cet entretien, le programme CPR présenté aux ana-

lystes financiers avait pour objectif de réduire nos charges, mais également de repositionner notre offre prix, c'est-à-dire de rétrocéder au consommateur une partie des gains obtenus.

Au niveau macro, nous sommes en avance sur notre objectif CPR après 3 ans.

Vous donner des chiffres est difficile car tout dépend de la façon de comptabiliser : au prix d'achat départ, au prix d'achat rendu entrepôt à destination ou au prix d'achat rendu magasin ? La mesure de l'élasticité des ventes par rapport à un nouveau positionnement prix est aussi très délicate.

De plus, sur plusieurs milliers de références aujourd'hui achetées en direct, la performance d'achat varie énormément.

Pour essayer malgré tout de donner quelques indications, je peux dire que nos enseignes se tournent vers le *direct sourcing* lorsque le gain « rendu magasin » dépasse 15 %. C'est une moyenne naturellement.

*Quand vous dites qu'une partie des économies, finalement, va dans la marge et qu'une autre partie va au consommateur, y a-t-il eu réellement diminution de prix sur un certain nombre de produits ? Peut-on parler d'une tendance vers une diminution des prix à la consommation ?*

Absolument. Je peux là aussi donner quelques exemples où nous avons réinvesti les gains obtenus sur le prix de vente, en France : réduction du prix de vente des carrelages de 25 %, du prix des panneaux/écrans de jardin de 37 %, du prix des piscines gonflables de 60 %... Et en Grande-Bretagne : réduction du prix des parquets de 30 %, des tondeuses à gazon de 25 %...

Pour l'Angleterre, l'index prix de nos produits au cours des deux ou trois dernières années montre une diminution de 4 %. Je ne dis pas qu'il y a une corrélation directe et entière avec le *direct sourcing* puisque nous représentons 10 % de l'activité, mais la contribution à la réduction des prix est réelle.

Et j'ai parlé de réinvestissement, car nous parions naturellement sur de meilleures ventes en volume grâce au repositionnement des prix.

*Est-ce que le direct sourcing commande de plus en plus l'offre commerciale selon les bonnes affaires qu'on réalise à l'achat ?*

Pour donner quelques chiffres : le principal format de magasin de B&Q et celui de Castorama ont tous deux plus de 50 000 références, voire plutôt 70 000.

Pour revenir sur le premier commentaire que j'ai pu faire entre les notions de bricolage et amélioration de l'habitat, nous devons faire évoluer notre offre pour répondre aux attentes du marché, et donc aller de plus



© Marie Dorigny/REA

Kingfisher a une charte éthique très forte envers ses fournisseurs : « Avant tout référencement et de façon régulière ensuite, nous pratiquons un audit du fournisseur ; nous vérifions qu'il n'emploie pas d'enfants ni d'adolescents, et que les conditions de travail et de sécurité des employés répondent aux normes que nous voulons respecter (sécurité des postes de travail, présence d'issues de secours pour la sécurité, présence de sanitaires, de dortoirs, de cantines... ».

en plus vers de nouvelles catégories. Les chefs produits réfléchissent à leur catégorie en fonction des attentes du client : nos gammes produits s'élargissent donc.

Le *direct sourcing* ne pèse que 10 %, et nous sommes – contrairement à ce que votre question laisse à penser – encore très fortement marqués par une culture *pull* (le chef produit exprime un besoin et nous essayons d'y répondre).

Tous ces éléments montrent que nous n'allons certainement pas vers une réduction de la diversité de l'offre.

Ceci crée un double challenge pour nos équipes *direct sourcing* :

- du point de vue produit, il nous faut être capables de renouveler l'offre plus vite, si possible d'anticiper la demande des chefs de produits (faire du *push*). Nous estimons que nos délais de développement sont trop longs, et parfois des produits sont référencés auprès de fabricants locaux, de grossistes qui ont su trouver le bon produit plus vite ;

- sous l'angle *supply chain*, on constate que le foisonnement de nouvelles références diminue la vente moyenne par référence ; le *direct sourcing* en souffre parce que tous les processus du grand import ont été bâtis à l'origine pour de la « grosse cavalerie » ; nous devons donc revoir ces processus pour aller vers de la petite série, des approvisionnements en petite quantité avec des délais d'approvisionnement réduits. Ce sont des objectifs sur lesquels nous sommes en train de fortement travailler depuis plusieurs mois.

## UN CONTRÔLE À TOUS LES STADES DU PRODUIT ET UNE CHARTE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

*Etre capable de faire de l'approvisionnement en petites quantités à distance, est-ce que cela ne suppose pas d'être très réactif, d'avoir des équipes très importantes sur place ?*

C'est exact. D'une part les processus administratifs sont toujours plus contraignants que sur de la vente domestique : traitements douaniers, financiers...

Réduire les quantités, c'est multiplier les commandes et les expéditions – ou les lignes de commandes et les lignes d'expédition – et augmenter l'administratif.

Mais aussi, dans les pays où opèrent nos bureaux de *sourcing*, on ne peut pas se contenter de donner des instructions sur un produit à un fournisseur, puis d'attendre une offre avec un échantillon et de passer une commande.

Nous devons contrôler le processus à tous les stades du produit :

- contrôler les prototypes, les préséries, la première production, l'emballage, car l'erreur peut se nicher dans le

code barre qui est illisible ou faux, ou encore dans une mauvaise traduction du mode d'emploi ;

– par la suite, il faut systématiquement vérifier la qualité des productions, qui varie d'un lot à l'autre.

Au niveau *supply chain*, nous devons contrôler l'avancement des commandes : commandes des matières premières, réception, démarrage de la production, etc. Malheureusement, même si la fiabilité des industriels chinois, indiens ou lettons progresse à grands pas, nous ne pouvons nous permettre de croire aux promesses de livraison.

Il s'agit donc d'une énorme tâche, demandant beaucoup d'énergie, qui explique l'importance des effectifs que nous avons sur place. Et, là aussi, multiplier les approvisionnements a un coût.

Par contre, la fiabilité est au rendez-vous : grâce à ces contrôles permanents, nous respectons les délais et quantités de livraison à plus de 97 %, et les rejets de produits pour défaut à l'arrivée en Europe sont 4 fois inférieurs lorsqu'ils proviennent d'un bureau de *sourcing* que pour lorsqu'ils arrivent d'un autre fournisseur (importateur ou producteur local).

*La réactivité aux nouveaux produits, aux nouvelles gammes ne suppose-t-elle pas quant à elle de changer très souvent de fournisseur ?*

Nous poursuivons une politique constante de développement des industriels avec lesquels nous travaillons. Ceci car l'investissement qualité (sur les produits et les processus) est important et qu'il est préférable de le rentabiliser, mais aussi car Kingfisher a une charte éthique très forte envers ses fournisseurs.

Avant tout référencement et de façon régulière ensuite, nous pratiquons un audit du fournisseur. Nous vérifions qu'il n'emploie pas d'enfants ni d'adolescents, et que les conditions de travail et de sécurité des employés répondent aux normes que nous voulons respecter : sécurité des postes de travail, présence d'issues de secours pour la sécurité, présence de sanitaires, de dortoirs, de cantines (ou de services de restauration selon la culture du pays)...

Pour certains matériaux, notamment le bois, nous n'approvisionnons que des bois certifiés *FSC (Forest Stewardship Council)*, qui garantissent une exploitation durable, avec replantation d'arbres correspondant à l'abattage. Nous ne voulons pas d'une exploitation sauvage.

Cette charte de « responsabilité sociale » impose des délais de référencement plus longs, des surcoûts au niveau du fournisseur et de nos audits, et parfois des difficultés d'approvisionnement... Mais nous ne voulons pas transiger pas sur ces points et tout notre personnel est fier que Kingfisher défende ces valeurs.

Malgré cet investissement initial important, il va de soi que les revues de gammes, les nouveaux produits se traduisent effectivement par une adaptation constante de

notre pôle de fournisseurs. Ainsi, en 2004, nous avons référencé en Chine plus de 200 nouvelles usines. Et 100 % d'entre elles sont passées par nos procédures d'audit qualité.

*Cette responsabilité sociale est-elle propre à Kingfisher ?*

Je ne vois pas pourquoi des distributeurs ayant adopté une telle politique ne communiqueraient pas dessus. Et comme peu d'enseignes communiquent à ce sujet... Par ailleurs, nous connaissons explicitement des distributeurs qui n'ont pas cette politique : par volonté ou parce qu'elle est difficile à mettre en œuvre du fait des audits.

*Donc, non seulement vous remontez dans la chaîne de valeur en supprimant des intermédiaires, mais en plus vous allez jusqu'à contrôler la fabrication de vos fournisseurs. Est-ce qu'on arrive à des situations de dépendance où les fournisseurs travaillent essentiellement pour vous ?*

Nous pouvons peser parfois très lourd chez un fournisseur. Mais il y a peu de cas de dépendance. Les cas où nous atteignons 35 %-40 % d'un fournisseur sont exceptionnels et la moyenne est largement inférieure.

*Si vous introduisez de nouveaux fournisseurs à l'occasion des changements de gamme, est-ce que vous changez souvent de fournisseur pour réduire le plus possible les coûts, ou est-ce que vous arrivez à construire des relations de long terme ?*

Nous avons une culture anglaise, et c'est peut-être caricatural, mais je pense que nos amis anglais ont une mentalité de travail concernant la durée, largement supérieure à celle des Français.

Cette volonté de durée ne nous empêche pas, bien sûr, de réduire notre activité avec les fournisseurs qui ne se positionnent plus du point de vue prix, ou dont la performance n'est pas satisfaisante : sur 3 ans, nous avons ainsi arrêté de travailler avec environ un quart de nos fournisseurs chinois.

Mais nous n'agissons pas de façon brutale :

– sur les prix, le fournisseur reçoit des signaux, par exemple en se voyant retirer une première partie de sa gamme ;

– lorsque le problème vient d'un problème de qualité produit ou de fiabilité (tenue des délais, des quantités commandées), nous envoyons une équipe de spécialistes de la production qui cherchent des solutions avec le fournisseur ; de tels projets durent parfois plusieurs

mois, ce qui illustre la volonté de Kingfisher d'accompagner ses fournisseurs vers une meilleure performance. Pour revenir à votre question sur la dépendance, lorsqu'un retrait de nos commandes peut mettre en danger un fournisseur, nous essayons, là aussi, plusieurs solutions en commun : nous avons ainsi beaucoup travaillé avec nos fournisseurs sud-africains, récemment désavantagés par le rand (la monnaie sud-africaine) fort. Des équipes communes Kingfisher/fournisseurs ont travaillé pour trouver de nouvelles sources d'approvisionnement, pour revoir les processus de production afin de gagner en productivité. Nous sommes allés jusqu'à analyser ensemble les impacts de solutions de désinvestissement de capacités de production. Un travail complet où nous avons mis nos compétences en *sourcing*, en *supply chain* et en ingénierie financière au service de nos fournisseurs et de nos sources d'approvisionnement. Nous avons également, dans ce cas précis, accepté une réactualisation des prix d'achats pendant la durée des plans d'action.

#### LE LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS : LE RÔLE DE LA RÉACTIVITÉ

*Vous avez insisté sur l'évolution de votre métier vers l'amélioration de l'habitat. Pouvez-vous nous en dire plus sur les impacts de cette évolution ?*

Je restreindrai ma réponse aux impacts *supply chain*, même si naturellement il y aurait beaucoup à dire sur toute la chaîne de valeur de la distribution, dans l'offre magasin, dans la gestion catégorielle...

Les lignes de produit « décoration » présentent selon moi deux éléments critiques :

- tout d'abord, une durée de vie réduite (6 mois environ, alors qu'elle est d'un an sur le bricolage) ;
- ensuite, la multiplication des références dont nous avons déjà parlé vient essentiellement de ces catégories. Le point prépondérant devient donc la réactivité.

La réactivité, c'est d'abord le lancement de nouveaux produits. Aujourd'hui, entre le moment où un chef produit commence à réfléchir à un changement de gamme et à exprimer ses idées, et le moment où le produit va être commercialisé, il se passe encore bien souvent un an.

Beaucoup de ces produits sont soit *one-shot*, soit saisonniers, et génèrent donc de fortes contraintes sur le flux produit : il ne faut pas rater le mois de mars parce que les climatiseurs se vendent en mai ou en juin et qu'il ne faut pas être en retard...

Et lorsque l'on commence à réfléchir un an à l'avance à une gamme produit, toutes sortes de problèmes peuvent survenir entre temps, du changement de tendance au changement de normes – que nous avons connu voici deux ans avec les climatiseurs.

Un an de lancement pour les nouveaux produits, c'est donc énorme. Nous avons pour objectif de diviser ce chiffre par deux. Comment l'obtenir ?

D'une part, heureusement, nous allons bénéficier des expériences de nos équipes de *sourcing* : grâce à la connaissance de la base industrielle des pays où nous sommes installés, l'identification des industriels capables de suivre ces nouvelles spécifications peut se faire plus vite. C'est également un des bénéfices indirects que nous retirons de notre démarche de coopération avec nos fournisseurs.

Mais cela ne suffit pas. Nous travaillons à un nouveau découpage des rôles et responsabilités entre chefs produits/acheteurs et bureaux de *sourcing*.

La relation entre un chef produit et un bureau de *sourcing* peut être envisagée soit avec des échanges permanents, un processus de validation par l'enseigne à toutes les étapes (les normes de sécurité, le prix, l'emballage consommateur, la traduction des guides utilisateur/cartes de garantie, les prototypes) soit avec une plus forte délégation.

Le premier mode de travail peut rassurer, parfois éviter des erreurs, mais il génère des allers-retours en nombre et, par conséquent, un rallongement des délais et des coûts.

L'autre façon de procéder consiste à clarifier dans un premier temps le besoin du chef produit, et réduire le nombre de points de validation, qui se traduit par une plus grande responsabilité des bureaux de *sourcing*. Ce type de fonctionnement nécessite de nouvelles expertises, voire une nouvelle organisation à base de services partagés entre bureaux de *sourcing*, permettant une professionnalisation accrue avec des outils adaptés.

Et quand j'évoque la capitalisation sur les expertises de chacun, je pense qu'il ne faut pas oublier le fournisseur. Car, avec lui aussi, une démarche commune dans la durée permet mieux de se comprendre immédiatement, de « faire bien du premier coup ». Enfin, nos fournisseurs ne travaillent pas exclusivement pour nous, ils sont capables de nous apporter des idées déjà mises en œuvre pour d'autres produits ou d'autres clients. C'est ainsi, par exemple, que pour les décodeurs TNT, nous avons pu livrer les magasins Castorama moins de 4 mois après le premier contact avec le chef produit.

*Lorsque vous évoquez des idées apportées par les fournisseurs, on est bien dans un cas d'offre au consommateur poussée par le sourcing chinois qui peut déterminer certaines offres, qui peut avoir des idées de nouveaux produits, de nouvelles gammes ?*

Ces questions me rappellent le débat : « Est-ce que les distributeurs vendent ce que les clients attendent ou ce qu'ils ont en stock ? ». Je pense que ce débat présente peu d'intérêt, qu'il est nombriliste pour un distributeur, et que nos clients ne s'en soucient pas beaucoup.

Nous avons tous de nombreux exemples de produits « poussés » qui se vendent très bien et de produits supposés répondre à une demande marché qui n'ont pas tenu les objectifs. Je préfère de loin les premiers. Lorsqu'un chef produit exprime un « besoin » du marché, celui-ci est, le plus souvent, assez générique et le produit fini contiendra une forte proportion de propositions émanant du fournisseur. Où est le *push*, où est le *pull* dans ce cas ?

De l'autre côté, je le redis, nos fournisseurs travaillent pour d'autres distributeurs, européens mais aussi américains, et les idées qu'ils proposent ont souvent déjà été expérimentées ailleurs.

---

*En fait, c'est cette fusion des marchés qui permet de faire des produits « poussés », ce qui serait très difficile si chaque marché restait très local ?*

Ce serait probablement plus difficile, oui. Mais, pour expliquer ce que j'entends par fusion, prenons un exemple dans le bricolage, où on a vu apparaître voici 4 ou 5 ans de l'électroportatif équipé de lasers : c'est une évolution du produit, une première fois testée aux Etats-Unis, et qui a ensuite été proposée ailleurs.

L'osmose entre marchés ne doit pas être considérée uniquement d'un point de vue géographique : les évolutions sur les plâtres ou les colles rapides, qui dominent aujourd'hui le marché, sont venues d'un transfert du milieu professionnel au grand public.

---

*Est-ce qu'on observe les mêmes évolutions dans l'aménagement intérieur et la décoration ? Est-ce qu'on peut avoir aussi des offres poussées qui réussissent dans un pays et qui sont faites dans un autre pays ?*

Le rôle du chef produit dans un pays est d'y identifier une ou des tendances (sous la forme d'ambiances), mais une fois cette étape franchie, le plus souvent l'offre produit « détaillée » sera essentiellement poussée par les fabricants locaux, et souvent avec une richesse de variétés allant bien au-delà des attentes premières. Là aussi, rien n'est intégralement poussé, rien n'est intégralement tiré.

---

*En fait, il existe une sorte d'exotisme mondialisé de l'aménagement, de la décoration, qui se conjugue bien à ce sourcing en Asie.*

Ce que nous constatons, c'est que cette tendance renforce le poids de l'Asie, mais rééquilibre les sources au sein de la région : moins de Chine, plus d'Asie du Sud-Est.

Mais sur la décoration, le *direct sourcing* a plus de challenges à surmonter que sur le bricolage pour se positionner face aux fabricants locaux ou aux agents.

Nous voilà revenus à la question de réactivité.

L'important aujourd'hui n'est pas d'aller « sourcer » en Asie pour obtenir un prix, parce que tout le monde le fait et que c'est devenu assez simple sur le fond de rayon. L'avantage prix devient insignifiant. Le véritable avantage compétitif réside donc dans la capacité à comprendre les tendances, et à les traduire en nouveaux produits sur les linéaires.

Mais il réside aussi dans la capacité à gérer la fin de vie sans obérer la marge.

C'est là que la *supply chain* doit suivre l'évolution commerciale. Ce qui me paraît important, c'est la qualité du processus opérationnel : éviter l'approvisionnement en masse à délais longs, et travailler sur des délais raccourcis, des réapprovisionnements fréquents sur de petites quantités, l'analyse des signaux de vente, la gestion de la fin de vie.

L'évolution des habitudes ne doit pas seulement être réalisée côté source. L'analyse des signaux de vente, la modification des besoins d'approvisionnement, la gestion des fins de vie : c'est de ce côté de l'océan que ça se passe !

---

#### UN ARBITRAGE ENTRE ALLONGEMENT DES DÉLAIS ET AMÉLIORATION DU PRIX D'ACHAT « DÉPART »

---

*Quelle est l'importance des temps de transport dans ces délais ?*

Le trajet est d'environ 35 jours, de Shanghai au Havre ou à Dunkerque. Ce n'est pas négligeable. Mais pour un réapprovisionnement, une *supply chain* import traditionnelle connaît encore classiquement des cycles locaux de 90 ou 100 jours (entre l'expression du besoin et le chargement sur le bateau).

Ceci veut dire que quand on a, sur certaines familles de produits, des ventes saisonnières qui se font sur trois ou quatre mois, il faut tout approvisionner sur prévisions. Ce qui est intenable lorsque le produit présente le risque d'être démodé à la fin de la saison.

---

*En fait, ces 120 jours de cycle s'opposent à combien de jours quand on faisait du sourcing plus local en France ou en Angleterre ? Un mois au total entre la commande et la livraison ?*

Beaucoup moins !

L'acheminement, même si l'on achète aux limites de l'Europe, disons en Pologne, n'excède pas 3 jours. Mais

surtout lors d'un approvisionnement « local » le fournisseur gère dans la quasi-totalité des cas un stock de produits finis qui fait tampon. Donc, la partie visible du cycle d'approvisionnement est en moyenne inférieure ou égale à la semaine.

Acheter en direct sourcing, c'est se priver du confort de ce tampon pour son approvisionnement, et le plus souvent, le reconstituer au moins en partie...

---

*Tout l'enjeu n'est-il pas là ? On y va pour avoir des prix plus bas, mais on passe aussi d'une semaine à 120 jours, et il faut arbitrer entre les deux. Peut-on résumer ainsi les choses ?*

Sous l'angle opérationnel, en grande partie oui. N'oublions pas ce que nous avons dit précédemment sur les capacités de développement et d'introduction de nouveaux produits.

Mais si l'on entend « angle opérationnel » comme étant la recherche du meilleur coût et de la meilleure disponibilité du produit, alors cet allongement du délai est l'un des éléments clés à mettre en balance avec l'amélioration du prix d'achat « départ » afin de comprendre le gain réel à l'arrivée. Mais Il n'est pas le seul. Les minima de commande sont encore trop souvent liés à l'optimisation du remplissage du container ou aux contraintes administratives, ce qui est souvent contradictoire avec une gestion fine du stock. C'est aussi le cas de l'optimisation de la couverture devise. Si l'achat devise est de 1 % moins bon, c'est 1 % de plus sur le prix de revient : un levier majeur.

Une autre composante importante du prix de revient est la distribution locale : dans une Supply Chain traditionnelle, lorsque le container arrive en Europe, il sera dirigé vers un centre de distribution, déchargé et stocké souvent plusieurs semaines avant d'être préparé pour envoi aux magasins. Or il est possible, au moins dans certains cas, de s'affranchir de ces points de passage, de ces ruptures de charge, pour diminuer les coûts...

Tous ces impacts doivent être compris et estimés. Cette connaissance des coûts est primordiale et souvent délicate à appréhender. Il arrive souvent qu'un fournisseur affirme à l'acheteur qu'il peut livrer le magasin ou le centre de distribution de l'enseigne à meilleur coût et fait une proposition en ce sens. Autant que possible nous essayons d'obtenir des éléments de comparaison pour nous améliorer s'il s'avère que nous ne sommes effectivement pas les meilleurs. Lors d'une de ces comparaisons récentes, un fournisseur s'est rendu compte qu'il s'était simplement trompé dans l'allocation de ses coûts sur le prix du produit.

Je ne veux pas donner l'impression toutefois que nous sommes imbus de notre performance. En d'autres cas, nous avons pu constater, en effet, que notre Supply Chain n'était pas la plus performante sur certains types

de produit. Chaque découverte de ce type est passionnante car elle ouvre de nouvelles opportunités.

---

*Y a-t-il eu une amélioration de l'offre logistique des grossistes locaux ces dernières années ?*

Je ne dirai pas une amélioration car la valeur ajoutée d'un grossiste réside principalement dans sa Supply Chain, et leur performance est généralement bonne depuis longtemps, en coût et en disponibilité. Je ne pense pas qu'ils aient eu par le passé – ni qu'ils aient aujourd'hui – une meilleure performance que Kingfisher sur la partie internationale de la Supply Chain où l'essentiel des coûts est associé au commerce maritime et où nos volumes nous permettent d'obtenir d'excellents conditions tarifaires avec les compagnies maritimes. Mais leur logistique locale leur permet encore, dans certains cas, une réelle compétitivité au niveau des prix et de la disponibilité « rendu magasin ».

Maintenant, à mesure que nous comblons le différentiel de performance avec eux, leur positionnement évolue vers d'autres composantes de l'offre pour continuer à se différencier : largeur de la gamme, après-vente, réapprovisionnement du linéaire (ce que certains appellent le rackjobbing, d'autres le merchandising), voire des centres d'appels « conseil client ».

---

## DES BUREAUX DE SOURCING À UNE LOGIQUE D'ORGANISATION SOURCING

---

*Quel est votre objectif à court ou moyen terme ?*

L'objectif est d'augmenter les équipes *sourcing* sans augmenter les équipes totales.

Donc, répartir différemment les tâches, avec ici deux axes de travail.

En premier lieu, simplifier les processus internes (diminution des boucles de validation) et professionnaliser de petites équipes sur des processus spécifiques, grâce à la mise en place de services partagés (plates-formes communes à tous les bureaux de *sourcing*). Nous passons d'une logique « bureaux de *sourcing* » à une logique « organisation *sourcing* ».

En second lieu, tout en conservant des points de contrôles, continuer l'intégration et la délégation de tâches aux fournisseurs. Par exemple, leur demander de faire eux-mêmes le *reporting* d'avancement de la production sur nos outils web, nous permettant de travailler par exception sur les seules informations manquantes.