

# **Les retours de biens culturels**

## **Causes, enjeux, pistes d'amélioration et solutions envisageables**

Livre blanc ECR

avril 2016

# Table des matières

<b>1</b>	<b>CONTEXTE .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>DIAGRAMMES DES PROCESSUS OFFRE-MISE EN RAYON .....</b>	<b>3</b>
2.1	MISE EN PLACE DE LA NOUVEAUTE .....	3
2.2	REASSORT FOND DE RAYON .....	4
2.3	OPERATION PROMOTIONNELLE - SAISON.....	4
<b>3</b>	<b>LES CAUSES POTENTIELLES DE RETOUR .....</b>	<b>5</b>
3.1	IDENTIFICATION DES CAUSES DE RETOUR .....	5
3.2	TABLEAU DES CAUSES DE RETOURS ET PISTES D'AMELIORATION.....	5
3.3	LES BONNES PRATIQUES DE GESTION DES RETOURS.....	7
<b>4</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>8</b>

# 1 Contexte

Le groupe de travail « ECR Culture » s’est réuni régulièrement ces derniers mois pour échanger de manière collaborative sur le thème général de la gestion des retours.

Ce livre blanc constitue un rapport d’étape des travaux engagés entre les acteurs de toutes les filières de biens culturels dans un objectif de partage des bonnes pratiques de gestion des retours. Il fait suite à un premier livre blanc publié fin 2015.

## 2 Diagrammes des processus Offre-Mise en rayon

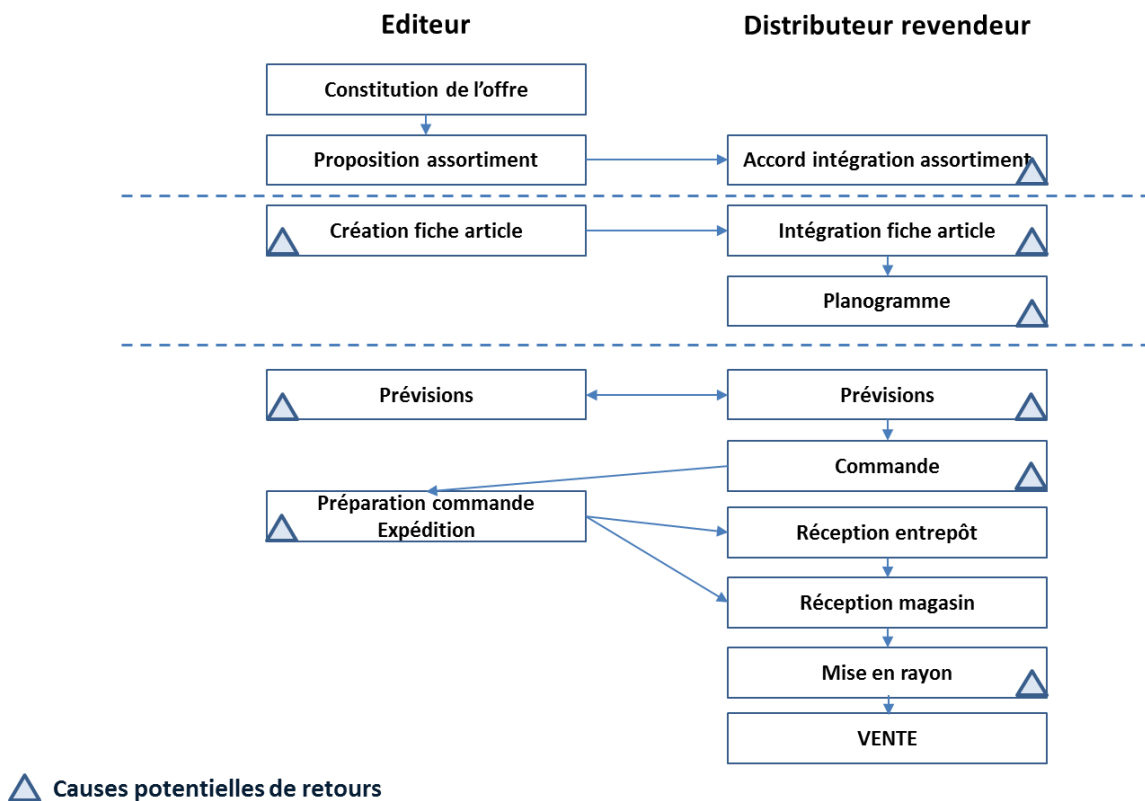
Les travaux menés par le groupe de travail ont permis de formaliser les diagrammes de processus présentés ci-dessous, qui font apparaître les différentes étapes depuis la constitution de l’offre jusqu’à la vente du produit, pour les trois cas d’usage suivants :

- Mise en place de la nouveauté
- Réassort fond de rayon
- Opération promotionnelle – Saison

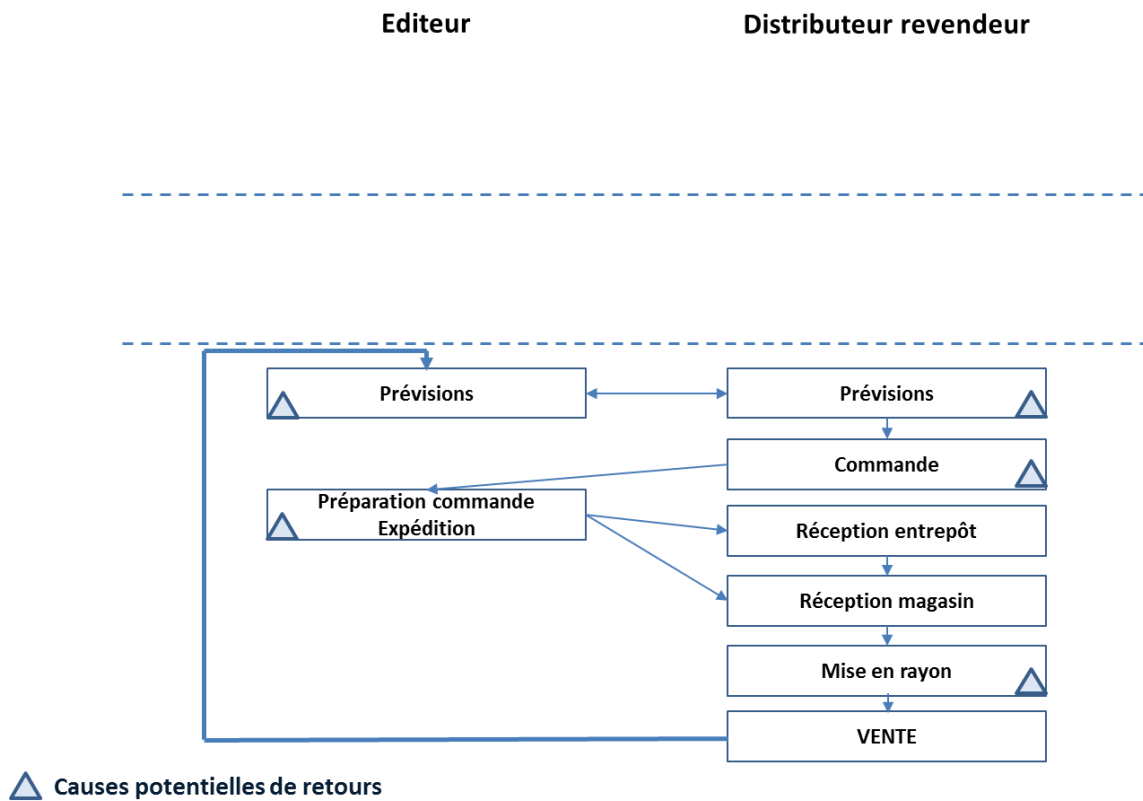
Les causes potentielles de retour sont mentionnées sur ces diagrammes à titre indicatif ; elles sont détaillées dans les paragraphes suivants.

3

### 2.1 Mise en place de la nouveauté

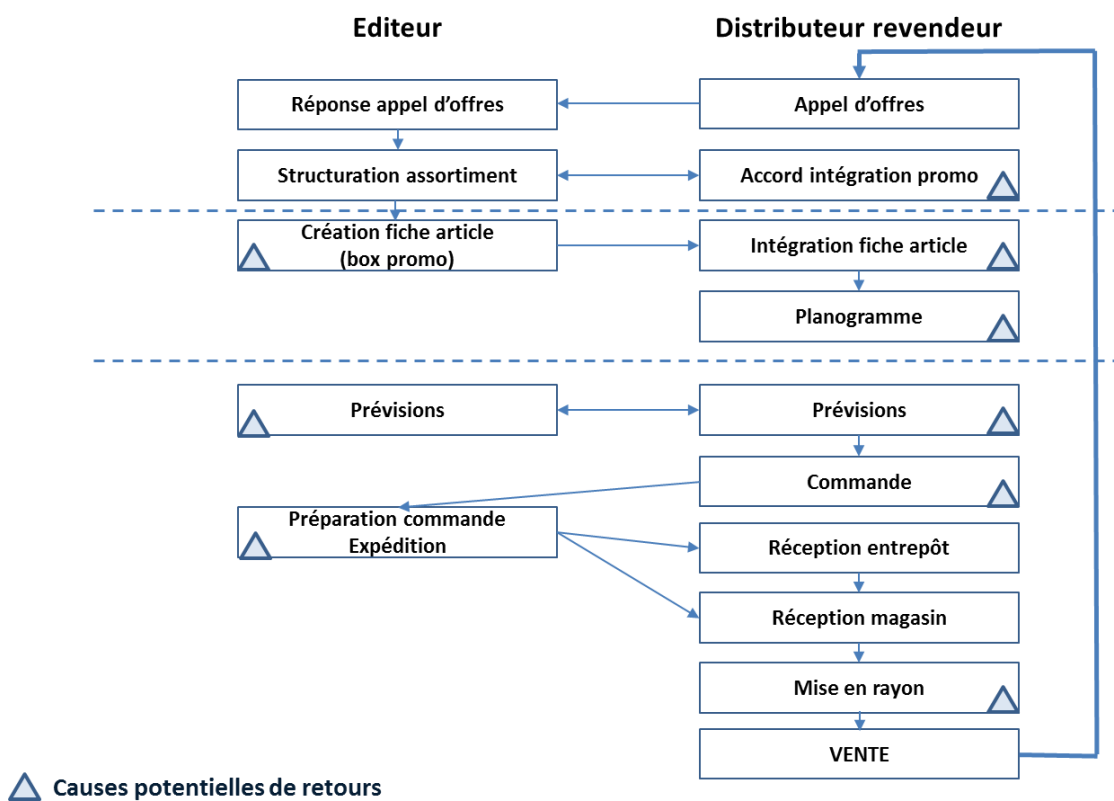


## 2.2 Réassort fond de rayon



4

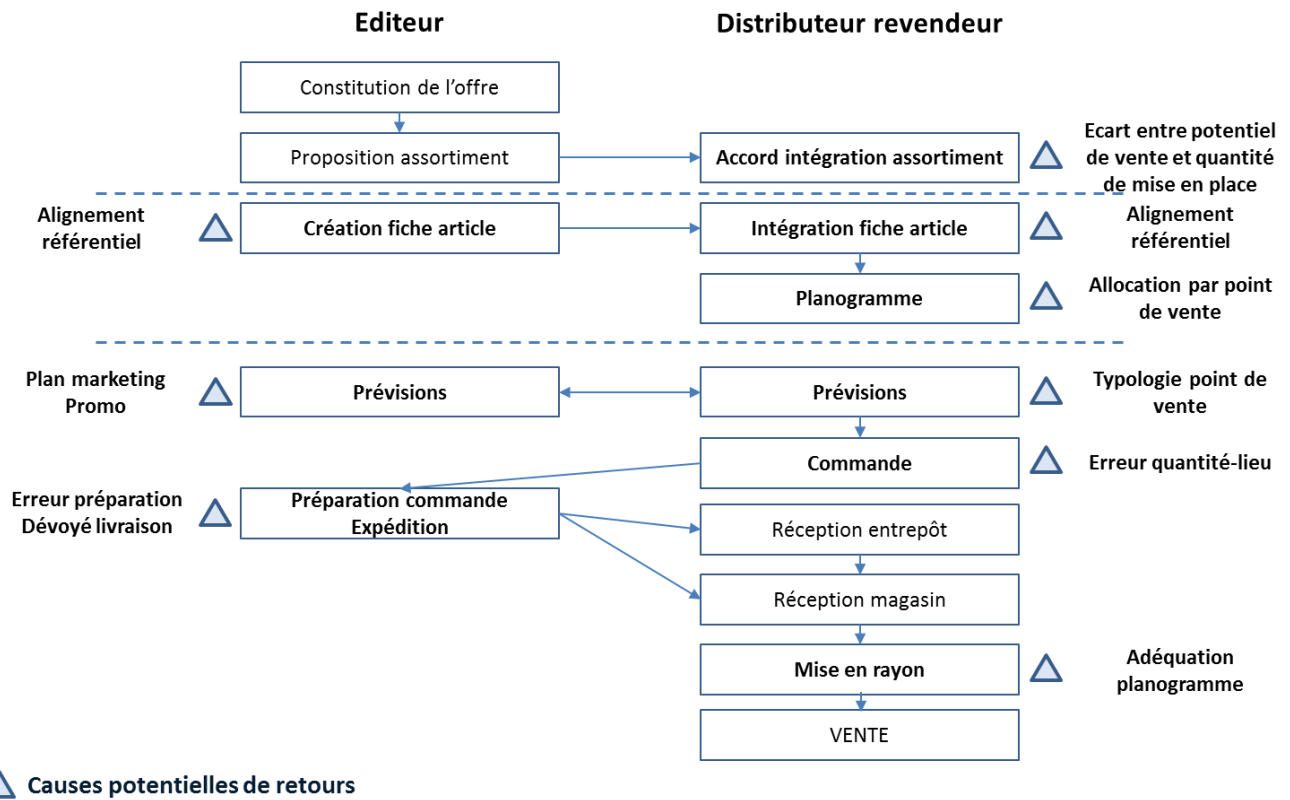
## 2.3 Opération promotionnelle - Saison



### 3 Les causes potentielles de retour

#### 3.1 Identification des causes de retour

Les participants du groupe ont identifié les principales causes de retour à chaque étape des processus décrits précédemment.



5

#### 3.2 Tableau des causes de retours et pistes d'amélioration

Afin d'avoir une vision plus opérationnelle des causes de retour et de s'orienter vers les solutions pour les diminuer, le groupe a décidé de formaliser le tableau présenté page suivante.

Celui-ci présente les causes de retour relatives à 6 grandes thématiques (référentiel, assortiment, prévisions, approvisionnement, opérations logistiques, espace en point de vente) ainsi que les pistes d'amélioration possibles en précisant leur caractère collaboratif ou non.

Causes identifiées de retour	Enjeux			Pistes d'amélioration Solutions envisageables			
	Fort	Moyen	Faible	Editeur	Conjoint	Distributeur	
<b>Gestion du référentiel</b> - Mauvais alignement des données référentiel	x			- Échanges fiche article par EDI - Chainage EAN (livre) - Article en fin de commercialisation « remplacé par » - Base de données référentiel unique partagée	x x	x x	
<b>Gestion de l'assortiment</b> - Inadéquation entre largeur d'assortiment et capacité de vente - Référencement permanent / opérations promotionnelles	x			- Planogramme par magasin - Modélisation algorithmique d'un "portefeuille optimal" de biens en rayon - Challenger le référencement promotionnel, revoir politique tarifaire - Catalogue permanent : délistier les produits à faible rotation qui génèrent des retours > xx% (selon typo de marché)	x	x x	x
<b>Gestion des prévisions</b> - Ecart entre potentiel de vente et quantité mise en place pour les nouveautés - Ecart entre potentiel de vente et quantité mise en place pour les opérations promotionnelles	x			- Partage de prévisions - Echange de données Stock et Ventes - Modélisation prédictive pour l'allocation des stocks par point de vente - Allocation des volumes pour la mise en place : analyse géomarketing par point de vente		x x	x x
<b>Gestion de l'approvisionnement</b> - Inadéquation des algorithmes d'approvisionnement		x		- Echange de données EDI Stock et Ventes - Mise en place d'une solution de GPA (VMI)		x	x
<b>Gestion des opérations logistiques</b> - Délais de retour physique trop longs - Mauvais exécution des promotions - Pratiques de retour massif pour les produits qui ne se vendent pas assez - Erreurs de préparation / Dévoqués livraison			x	- Tracking de la mise en place des PLV - Livraisons en flux tendu des Promotions/ Nouveautés avec MEP des 15 premiers jours de consommation puis favoriser les réassorts - Exécution des baisses de prix en magasin - Neutralisation de stock Vs retour	x	x x	x
<b>Gestion de l'espace en point de vente</b> - Espace disponible en magasin trop réduit / pas adapté à l'offre - Proposition éditoriale ultra concentrée sur certaines périodes (manque de visibilité de l'offre en point de vente) - Présentoirs PLV peu ou mal utilisés : mauvaise concertation	x			- Une offre adaptée à l'espace disponible en point de vente : il faut une base de données des espaces disponibles - Recommandation de l'espace nécessaire en même temps que la prise de commande - Pas d'offres qui se multiplient sur la même période, besoin de discussions entre éditeurs pour étaler les offres		x x x	

### 3.3 Les bonnes pratiques de gestion des retours

Les participants ont décidé de formaliser les bonnes pratiques de gestion des retours avec un cadre de présentation homogène. L'idée est de pouvoir recueillir ces bonnes pratiques auprès des éditeurs et distributeurs volontaires et de les partager avec l'ensemble des acteurs de manière anonyme.

Le template « Les meilleures pratiques de gestion des retours » est repris ci-dessous. Chaque acteur est invité, s'il le juge pertinent, à remplir ce document avec une pratique opérationnelle qui a permis de réduire de manière significative le volume et/ou le coût de traitement des retours, et à le transmettre à ECR. Celle-ci viendra alors enrichir une bibliothèque de bonnes pratiques, présentée de manière anonyme et accessible à tous.

Description de la pratique de gestion des retours	
<b>Le contexte</b> <i>Situation initiale quantifiée</i> <i>Périmètre produits</i> <i>Enjeux</i> <i>Objectifs</i>	
<b>Le processus mis en œuvre</b> <i>Description de la pratique mise en œuvre : étapes, prérequis, date et durée de mise en œuvre</i>	
<b>Les outils utilisés</b> <i>Echange de données</i> <i>Systèmes d'information</i>	
<b>Les acteurs impliqués</b> <i>Internes : fonctions impliquées dans la définition de la pratique, dans sa mise en œuvre</i> <i>Externes : partenaires, sociétés de service, prestataires utilisés</i>	
<b>Le bilan</b> <i>Résultats obtenus : qualitatifs et quantitatifs</i>	
<b>Le déploiement</b> <i>Indiquer si la pratique peut être dupliquée à d'autres catégories, à d'autres acteurs</i> <i>Préciser s'il existe un plan de déploiement : quel périmètre, quel horizon</i>	

L'objectif poursuivi par la mise à disposition d'une telle bibliothèque de bonnes pratiques consiste à mieux diffuser les processus considérés comme apportant une meilleure gestion des retours et ainsi améliorer l'efficacité globale pour le secteur.

## 4 Conclusion

Ce deuxième livre blanc, après celui sur les pistes d'amélioration publié fin 2015, doit permettre aux acteurs du secteur de définir et prioriser les actions concrètes qu'ils souhaitent mettre en place pour réduire le volume des retours et/ou réduire leur coût de traitement.

La suite des travaux du groupe portera sur trois des pistes identifiées dans le premier livre blanc :

- Un test de **modélisation prédictive pour l'allocation des stocks par point de vente** est en cours de validation
- Un atelier stratégique sur la **mutualisation logistique des flux retours** aura lieu le 4 mai 2016 pour échanger sur des retours d'expérience concret
- Un atelier stratégique sur la **gestion du référentiel** sera organisé au second semestre, la date restant à définir