



Livre blanc

Gestion des assortiments multi-EAN dans le secteur du Jouet

31 mars 2020



Introduction

Les présentoirs, les colis qui comportent plusieurs produits, ne sont pas gérés de la même manière entre industriels et distributeurs GSS ou GSA sur l'ensemble de la chaîne de valeur : codification, commande, stockage, paiement en caisse, ... Les dysfonctionnements observés par les acteurs engendrent potentiellement :

- une insatisfaction des consommateurs : risque de rupture de stock du produit en point de vente ou sur internet,
- une perte de chiffre d'affaires pour l'industriel et le distributeur,
- des surcoûts opérationnels : restickage des produits, ...
- des stocks morts

Les participants du groupe de travail ont souhaité partager leurs modes de fonctionnement actuels afin de définir et formaliser ensemble les règles de gestion optimales. Ce livre blanc est structuré de la manière suivante :

- 1. Constats sur les pratiques existantes**
 - 2. Les besoins exprimés**
 - 3. Les préconisations**
 - 4. Les modalités de transition**
 - 5. Le planning de mise en œuvre**
- Annexe : les règles de codification GS1**

L'Institut du Commerce remercie les sociétés ayant participé activement à la rédaction de ce document (Bandai, Giochi Preziosi, Hasbro, King Jouet, Ludendo, Mattel, PicwicToys, Tomy, Vtech) et les fédérations FCJPE et FJP.

2

1. Constats sur les pratiques existantes

Les participants du groupe de travail ont partagé leurs pratiques existantes. Plusieurs constats sont repris ci-après qui résument les difficultés rencontrées et les raisons pour lesquelles une évolution apparaît nécessaire dans la gestion des assortiments multi-EAN.

Constat #1 : les distributeurs n'ont pas tous les mêmes demandes

Les distributeurs ne gèrent pas les assortiments de la même manière :

- Les GSA utilisent globalement les standards GS1 de gestion des lots, du fait de leur forte activité sur les catégories de produits alimentaires, qui ont historiquement déployé plus largement les standards GS1
- Les GSS adaptent leurs modes de gestion aux différents fabricants, en fonction de différents éléments : les systèmes d'information (processus de gestion des commandes, de gestion des stocks), la politique commerciale, ...
- Les distributeurs on-line commandent les produits en mono référence (*solid pack*), ils ne gèrent pas d'assortiments multiproduits.

En pratique, les participants du groupe de travail font un constat commun sur la gestion de certains assortiments multi EAN : les fabricants tout comme les distributeurs sont parfois amenés à déloter les assortiments et à resticker les produits, que ce soit pour une mise en rayon ou une vente en ligne. Cette tâche supplémentaire leur permet de mieux connaître les ventes par



produit, d'être au plus proche de la demande des clients, mais génère un surcoût qui peut fortement détériorer leur rentabilité.

Constat #2 : les règles de codification ne sont pas homogènes

Plusieurs cas de figure peuvent exister en parallèle chez un même fabricant pour un produit donné.

	Fond de rayon		Solid pack	Promo	
	Assortiment mono GTIN	Assortiment multi GTIN		Box mono GTIN	Box multi GTIN
Description	Carton de 24 produits de même nature mais de différents modèles (coloris, design) GTIN assortiment 202415 GTIN produit 202415	Carton de 24 produits de même nature mais de différents modèles (coloris, design) GTIN assortiment 202415 GTIN produit différent par modèle	Carton de 6 produits identiques GTIN produit 303526	Présentoir de 60 pièces de même nature mais de différents modèles (coloris, design) GTIN présentoir 404676 GTIN produit 202415	Présentoir de 63 pièces avec des produits de nature différente GTIN présentoir 505343 GTIN produit différent par modèle
Unité de commande	24	24	6	1	1
GTIN commande	202415	202415	303526	404676	505343
GTIN vente	202415	Par modèle	303526	202415	Par modèle
GSS	OK	OK	OK	OK	OK
GSA	OK	OK/KO	OK	OK	OK/KO
Internet	KO	KO	OK	KO	KO
Dysfonctionnements observés / Points d'attention	Pas de suivi possible des ventes au modèle Restickage obligatoire pour la vente sur internet Restickage effectué par les distributeurs qui souhaitent suivre les ventes au modèle Restickage potentiel par l'industriel : risque de double GTIN pour un modèle (non-respect des règles GS1)	Commandes non conformes pour certaines enseignes GSA Nécessite une transmission précise de la composition Risque de confusion si composition modifiée Restickage potentiel par le fabricant en mono GTIN	Inflation du référentiel article	Pas de suivi possible des ventes au modèle Restickage potentiel Source d'erreur pour les GSA	Commandes non conformes pour certaines enseignes GSA Nécessite une transmission précise de la composition Risque de confusion si composition modifiée Restickage potentiel par le fabricant en mono GTIN



Les fabricants présents dans le groupe de travail confirment que les deux modes de gestion coexistent. Le choix de l'un ou l'autre modèle de gestion est du ressort du distributeur pour répondre à ses contraintes internes : marketing, merchandising, systèmes d'information, ...

Le risque avéré en ayant deux modes de gestion en parallèle est qu'un même produit peut avoir 2 GTIN différents, ce qui ne respecte pas les standards GS1, mais surtout ce qui empêche de suivre les ventes de manière précise et donc diminue la fiabilité des prévisions de vente.

Constat #3 : les comportements d'achat des clients ont évolué

L'essor du e-commerce, la diversification et la personnalisation grandissantes des modes de consommation, modifient en profondeur la manière de s'adresser aux clients en termes d'offre et de services. Pour les fabricants et distributeurs, il ne s'agit pas de supprimer les assortiments mais de mettre à disposition la meilleure offre pour les clients.

La gestion au *solid pack* devient ainsi un mal nécessaire qu'industriels et distributeurs devront gérer de manière conjointe, pour trouver les meilleures manières de répondre à la demande des clients tout en maintenant l'équilibre économique et environnemental nécessaire à la pérennité de chacun des acteurs.

2. Les besoins exprimés

Il est important de rappeler que les assortiments multi-EAN ont été mis en place il y a plusieurs années à la demande des distributeurs afin de minimiser le nombre de sku dans leur référentiel.

Plusieurs éléments remettent en cause, au moins partiellement, ce mode de gestion :

- Les modes de consommation observés sur les achats de jouets s'orientent de plus en plus vers des achats ciblés sur un produit spécifique, se rapprochant de la notion de taille/coloris que l'on trouve dans le secteur textile. A titre d'exemple, les consommateurs souhaitent pouvoir acheter une figurine et pas une autre (personnage, coloris, ...), pour compléter une collection ou tout simplement par choix.
- Le développement des ventes sur internet accentue encore cette tendance, en particulier pour les produits d'une certaine valeur. La réglementation est à ce titre très claire pour les ventes sur internet, qui impose la possibilité pour le consommateur de pouvoir acheter un produit unitaire, que ce dernier fasse partie d'un assortiment ou non.

La demande plus forte d'achat de produit unitaire de la part des consommateurs impose aux distributeurs d'augmenter la part de gestion au *solid pack* (produit vendu à l'unité). Cette tendance est confirmée par tous les distributeurs présents dans le groupe de travail, aussi bien que par les pure players, même si cela engendre des contraintes logistiques et commerciales importantes.

La gestion unitaire permet également une connaissance plus fine des ventes réelles par produit et par conséquent fiabilise le processus complet de prévisions / commande / livraison. Le processus de prévision devient néanmoins plus complexe avec un nombre de références plus important, d'autant plus sur des nouveautés sans historique de ventes.

La gestion unitaire ne s'applique cependant pas uniformément à tous les produits. Il apparaît nécessaire de filtrer la pertinence de ce mode de gestion en combinant plusieurs critères comme



la pratique d'achat des consommateurs sur internet, le niveau de prix, les coûts logistiques (emballage, manutention, stockage) ou les contraintes environnementales (emballage, transport, ...). La gestion à l'assortiment pourra ainsi être conservée pour une part des produits à définir conjointement.

Les participants s'accordent sur le besoin de faire évoluer les processus existants et de faire converger autant que possible les approches commerciales et logistiques. L'alignement entre les fonctions commerciales (achat / vente) et les fonctions opérationnelles (logistique, supply chain) est un prérequis indispensable pour pouvoir transformer ce besoin en actions conjointes pour le bénéfice de tous, industriels, distributeurs et consommateurs.

En particulier, industriels et distributeurs vont devoir aligner leurs intérêts divergents sur les PCB :

- les industriels souhaitent s'orienter vers des colis avec un PCB plus important pour des raisons évidentes d'optimisation des coûts industriels et logistiques
- les distributeurs souhaitent s'orienter vers des colis avec des PCB moins importants, pour des raisons aussi évidentes de gestion des stocks : éviter les surstocks en linéaire de références qui se vendent moins, minimiser le coût global des stocks, diminuer la démarque des stocks morts

Il en ressort un besoin d'équilibre et d'ajustement pour permettre aux deux parties d'être plus efficaces sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

3. Les préconisations

Au vu des besoins exprimés précédemment, les participants du groupe de travail font ressortir 3 préconisations pour permettre une meilleure réponse à la demande des consommateurs.

5

Préconisation #1 : Aligner les approches commerciales et logistiques

Les participants mentionnent la difficulté d'aligner l'approche commerciale et l'approche logistique, tant sur la taille du référentiel que sur le colisage (PCB). Il apparaît primordial que les participants du groupe communiquent fortement avec leurs homologues commerciaux afin que les préconisations soient cohérentes et partagées par tous.

Préconisation #2 : Aller vers une gestion en solid pack pour une part importante des produits

L'alignement mentionné ci-dessus doit porter en premier lieu sur la proportion des produits pour lesquels une gestion en *solid pack* apparaît la plus pertinente. Cela nécessite la réalisation d'une analyse fine par famille de produits, qui intégrera les coûts de mise en œuvre et les bénéfices attendus en termes financiers et d'image, ainsi que l'impact sur l'augmentation du référentiel commercial. Cette analyse doit démarrer dès maintenant pour une mise en place effective sur la collection 2021.

Préconisation #3 : Professionnaliser les process de prévision des ventes

La gestion au *solid pack* induira inévitablement une plus grande complexité des prévisions, qui s'ajoutera à celle déjà existante liée au renouvellement important des collections. Les difficultés de prévision pour la phase de lancement des nouveautés seront contrebalancées par une meilleure fiabilité pour la phase de réassort, grâce à la prise en compte des ventes réelles par produit pour les commandes de réassort.



Il apparaît ainsi primordial d'aller vers un partage plus important des calculs de prévisions :

- tout d'abord en interne, avec un processus conjoint Achats – Réseau – Supply Chain pour le distributeur, ou Ventes – Supply Chain pour l'industriel
- puis en externe entre l'industriel et le distributeur

4. Les modalités de transition

La modification des processus pour passer d'un mode de gestion d'assortiment multi-EAN vers *solid pack* impacte l'ensemble des fonctions des industriels et des distributeurs.

La transition ne pourra se faire efficacement qu'en ayant évalué précisément les impacts des changements induits :

- Sur la gestion du référentiel : augmentation du nombre de références commerciales, choix du PCB optimal, ...
- Sur la gestion des opérations logistiques : processus de commande-livraison, gestion des stocks, analyse des coûts, impact environnemental, ...
- Sur la gestion des prévisions : utilisation des nouvelles technologies, processus de prévisions partagées, ...

5. Le planning de mise en œuvre

Une fois le livre blanc validé et partagé par l'ensemble des fonctions concernées, aussi bien chez les fabricants que chez les distributeurs, il conviendra de s'accorder sur un planning générique de mise en œuvre des préconisations et de suivre ce planning de manière collective.

6

Les principaux jalons sont repris ci-dessous

	T1-20	T2-20	T3-20	T4-20	T1-21	T2-21
Validation livre blanc						
Diffusion interne SC / Mkg / Commerce						
Analyses d'impacts du passage en <i>solid pack</i> + identification détaillée des produits						
Construction d'un nouveau modèle de prévisions						
Processus de prévisions partagées fabricant-distributeur						

△

Réunion conjointe FJP-FCJPE

03/06



Annexe : les règles de codification GS1

L'organisme de standardisation GS1 met à disposition de la communauté bon nombre de guides pratiques et de recommandations d'usage, parmi lesquels :

- Un support de formation : « Identifiez et référencez vos produits grâce à un code unique et international »
- Un manuel de bonnes pratiques : « Règles de codification des GTIN »

Le non-respect des règles de codification GS1 n'empêche pas les acteurs industriels et distributeurs de passer des commandes ni de vendre les produits, mais diminue leur efficacité opérationnelle et peut engendrer des surcoûts importants : restickage des produits, surstock ou ruptures, erreurs de prévisions, ...