

Visibilité des promotions – Diagnostic, Repères communs et Bénéfices

De quoi parle-t-on ?

Les promotions représentent entre **15 et 25 %** du chiffre d'affaires des rayons frais selon les magasins et **10 à 70 %** du chiffre d'affaires des industriels selon les rayons.

Elles représentent un **puissant stimulateur** des ventes.

Elles se caractérisent par des offres de produits girafe (par exemple + 20 %), de produits gratuits (deux achetés, un gratuit), de coupons de fidélité, etc. d'une durée limitée et récurrentes tout au long de l'année.

Elles sont le plus souvent spécifiques et nécessitent donc des **conditionnements différents** de ceux des produits permanents et une **organisation XXL** pour anticiper et gérer la production, le stockage, les préparations de commande et le transport de volumes massifs en plusieurs vagues à travers toute la chaîne.

On distingue **3 types de promotion** :

- Promotions avec commande ferme
- Promotions avec engagement ferme
- Promotions ouvertes et fond de rayon promotionné

Comme le montre le schéma ci-dessous, le **processus de gestion des promotions** est complexe et transversal. Il fait intervenir plusieurs fonctions dans la chaîne de valeur pour sa préparation et sa bonne exécution.

Alors que les enjeux sur les promotions sont importants pour le client et le fournisseur et qu'une organisation spécifique est en place pour le pilotage des flux, on observe que le processus n'est pas, dans la plupart des cas, complètement maîtrisé faute de :

- Fermeté des dates et des volumes initialement validés entre client et fournisseur ;
- Partage des plannings entre les donneurs d'ordres et les prestataires logistiques (transporteurs et plateformes de distribution externalisées).

Impacts éco-santé-environnement

Les impacts des promotions insuffisamment précises, fermes et partagées sur les volumes, les dates de démarrage et les cadencements se traduisent par :

- **des amplitudes d'activité** allant de -25 % à + 30 % dans les entrepôts et de 1 à 7 dans le transport faute d'anticipation et de lissage des flux ;
- **des surcoûts importants** pour compléter ou retirer des volumes au dernier moment avec des risques de perte de marchandises invendables si les lots sont étiquetés à la marque distributeur (promotions exclusives) ;
- **des pénuries récurrentes de transport** par manque de camions pour enlever et livrer des volumes importants mais non anticipés et **l'impossibilité d'optimiser** les trajets aller/retour pour le transporteur, ce qui lui coûte sa rentabilité ;
- **des risques de casse accrus** à force de « bourrer » les camions et de travailler dans l'urgence ;
- **des litiges importants** en cas de ruptures de produits ou de retards de livraison toujours très coûteux et chronophages ;
- une plateforme surchargée, engorgée, qui fait monter **le stress, les risques d'accident et les tensions** entre les équipes qui manquent de temps et de place ;
- **une déstabilisation totale de l'activité** par accumulation des retards de déchargement, de préparation, de chargement et de livraison ;
- **des pertes d'exploitation importantes** sur les plateformes de distribution (recrutement d'intérimaires non formés, encombrement des surfaces, immobilisation de remorques à quai pendant plusieurs heures, heures supplémentaires) ;
- **des préparations de palettes mélangées** comportant un mix de produits permanents et promotionnels difficiles à traiter pour les magasins ;
- **des retards de livraison** des magasins ;
- **de la surmanutention de colis en magasin** lors des opérations de dépotage de palettes pour séparer les colis promo des colis fond de rayon avant la mise en rayon ;
- **du stress, de la précipitation et des risques d'accident de travail** pour tous les acteurs de la Supply Chain ;
- un doublement de la **pollution de l'environnement** et de la **congestion des routes** aux heures de pointe.

Les **surcoûts directs et indirects** dus au manque de fermeté et de visibilité partagée des promotions sont difficiles à mesurer à l'échelle de la filière mais l'enjeu est tel, avec des impacts parfois irréversibles sur la santé physique et psychique des personnes, que **l'application d'un guide de bonnes pratiques**, défini par les acteurs de la Supply Chain **est vivement préconisé** par les organisations publiques et privées en charge de la prévention de la santé et de la sécurité au travail.

Diagnostic détaillé :

	Fournisseur	Transporteur	Plateforme distribution	Magasin
Situation actuelle	<p>Les plannings promotionnels AVEC engagement ferme sont parfaitement clairs et détaillés (quantité/références/plateforme/ jour de livraison) – Travail d’anticipation bien mené et bien exécuté</p> <p>A contrario, les plannings promotionnels SANS engagement ferme n’annoncent que des quantités globales / réf à livrer sur la période prédéfinie – Situation très problématique</p>	<p>Aucune visibilité n’est transmise aux transporteurs autant pour les promotions que pour la gestion des jours fériés</p> <p>Or les amplitudes d’activité s’accroissent de + en + en allant de 1 à 7 dans le transport (ex : ramasse de 5 camions de yaourts au lieu de 20 palettes en temps normal !)</p> <p>La réception des commandes la veille pour le lendemain, voire le midi pour livraison à 17h est pratique courante. A ce titre, le rayon Boucherie est reconnu pour ses à-coups de commandes passant de 1 à 5 sans prévenir (par ex : augmentation soudaine de 10 à 50 rolls à ramasser chez un fournisseur de viande et à livrer en moins de 5 heures depuis l’annonce de la commande).</p> <p>Pour les fériés, nécessité d’aller à la pêche aux informations pour connaître les</p>	<p>Un pic correspond à un surcroît d’activité de +30 % par famille de produits. Or on observe des amplitudes de +en+ fortes allant de -25% à +80% sur la semaine.</p> <p>- Les plateformes internes de certaines enseignes participent au lissage des promos et ont donc la visibilité du planning pour anticiper les besoins. Ce n’est pas le cas de toutes les enseignes et encore moins celui des 3PL qui n’ont aucune visibilité excepté leurs propres PV grosses mailles réalisées sur la base de l’année n-1, mais peu fiables, pour avoir des tendances. Si le travail de lissage est effectué (+ effet de cannibalisation du fond de rayon), la plupart des promos est noyée dans le flux et a donc peu d’incidence sur l’exploitation. Mais si les approvisionnements ne s’occupent pas du lissage, l’activité devient vite chaotique</p>	<p>Les chefs de rayon / responsable Frais en magasin se basent sur la mécanique de chaque promotion et analysent les historiques de N-1 pour déterminer les quantités fermes de commande 99 % de précommandes fermes envoyées entre 1 et 4 mois avant promotion à la centrale. Envoi des engagements fermes en quantité / référence / jour de livraison tout en anticipant la livraison des DLC longues pour lisser les flux. Après clôture, pas de modification ni ajout possible. Réception des promos selon le planning prédéfini. Analyse des performances à l’issue de chaque opération</p>

		jours/heures modifiés, ajoutés, supprimés de livraison		
Difficultés rencontrées	<p>Sous-estimation de la logistique par les acheteurs qui la délèguent à l'approvisionnement sans vouloir en payer le prix. En résumé, les acheteurs comme les commerciaux ne veulent pas en entendre parler...</p> <p>Difficile de négocier les conditions logistiques auprès des distributeurs.</p> <p>Promotions SANS engagement ferme :</p> <p>Confirmation généralement tardive des volumes de la part des distributeurs -> risque de rupture sur les matières premières</p> <p>Absence de visibilité et incertitude sur le cadencement des livraisons. Aucune information sur la date effective de démarrage alors qu'elles peuvent représenter 50 % de la totalité. Confusion entre date d'expédition et date de livraison sur les plateformes</p> <p>« ON EST VITE MIS DANS LA MISERE ! »</p> <p>Constat d'écarts importants entre la quantité annoncée et les commandes réelles, ce qui créé des tensions du fait que les rajouts n'aient pas été négociés et que les</p>	<p>Le problème des jours de pointe est qu'ils tombent tous au même moment pour toutes les enseignes, ce qui tend régulièrement toute la filière Frais faute de camions en nombre suffisant.</p> <p>Faute de vision commerciale, le transporteur doit être très réactif SAUF que les capacités qu'il met en place et les dépannages en urgence qu'il réalise lui coûte sa rentabilité.</p> <p>Les fluctuations sont telles d'un jour à l'autre, d'une semaine à l'autre que les transporteurs n'ont aucune stabilité pour optimiser l'activité et travailler sereinement.</p> <p>Obligation permanente de faire le grand écart et de tordre les contraintes réglementaires</p>	<p>Les box ou palettes hors gabarit compliquent l'activité faute de moyen de manutention adapté</p> <p>Le mélange des promos avec le fond de rayon ne facilite pas le repérage</p> <p>S'il n'y a pas de dialogue entre la plateforme et les approvisionnements (cas des 3PL et de certaines enseignes), la plateforme travaille à l'aveugle à partir des commandes de la veille à réceptionner et préparer le lendemain. Le lien avec les correspondants logistiques est limité étant donné que ceux-ci n'arrivent pas à obtenir les infos requises</p> <p>Cas des promos surprises (non planifiées) du rayon Boucherie pour lequel les volumes sont découverts à l'ouverture des portes du camion</p>	<p>-En général, les promos sont bien livrées</p> <p>-Mais il est difficile d'anticiper les ventes promotionnelles (nombreux écarts)</p> <p>-Même si la mécanique promo est connue (facteur le + important), les magasins ne connaissent pas à l'avance la place des promos sur le tract</p> <p>-Difficile d'avoir des produits jusqu'au bout de la période promo ; rupture en quelques jours des fortes rotations</p> <p>-Si la promotion correspond au fond de rayon, risque d'inflation des commandes sur fond de rayon et de rupture FRN si la promotion a été sous-estimée</p> <p>-Mélange des commandes promos et fond de rayon sur les mêmes palettes</p>

	<p>« moins » sont aux frais des FRN. Quid des volumes restants quand les promos sont exclusives ?</p> <p>Aucune explication sur les causes de commandes exceptionnelles liées par exemple aux difficultés rencontrées par un confrère qui ne peut livrer.</p> <p>Refus de déchargement pour cause de retard parfois minime (4 min, 10 min). Les bases des 3PL sont moins tolérantes</p> <p>Gestion des litiges de livraison compliquée face à la « mauvaise volonté » des interlocuteurs chez le client qui se renvoient la balle (preuve à la charge de l'industriel)</p>			
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Coûts</p>	<p>Faute d'anticipation et d'engagement ferme, risque de pénurie sur les MP, d'arrêt des livraisons et de manque à gagner</p> <p>En cas d'écarts Prévu/Réalisé importants, chute du taux de service client, risque de pénalités de rupture de livraison (de 30 à 100 % du CA perdu) + stocks invendables (si promos exclusives)</p>	<p>Faute de visibilité, la recherche de camions est systématique entre 13h et 20h (recours à l'intérim, à l'affrètement, etc.)</p> <p>Les pics d'activité coûtent cher car le plus souvent les camions montent ou redescendent à vide faute de temps pour optimiser l'aller/retour et de capacités à l'instant t.</p> <p>Après les pics, la décrue est tout autant pénalisante faute d'activité</p>	<p>En cas de pics, double journée en 1, recrutement d'intérimaires moins productifs, multiplication des chantiers, encombrement des quais, difficultés d'affrètement, immobilisation de remorques à quai pendant plusieurs heures sans toujours être payées aux transporteurs qui manquent de surcroît de moyens, perte de rentabilité, impact sur la ponctualité des livraisons magasins</p>	<p>Manque à gagner en cas de promotions sous-estimées</p>

		Risque de casse accru à force de « bourrer » les camions et à travailler dans l'urgence		
Impacts santé	Augmentation du stress lorsque les commandes dépassent les prévisions, des risques AT/MP pendant les préparations et les chargements du fait du climat d'urgence et des tensions avec les chauffeurs qui s'impatientent	Alors que le samedi est normalement un jour de repos, les distributeurs organisent de +++ de livraisons de promos le samedi. A éviter à tout prix car les chauffeurs ne veulent pas « bosser » le samedi. Les multiples retours à vide dus aux pics d'activité augmentent la congestion du trafic sur les routes, la pollution et les nuisances	Une plateforme surchargée, engorgée, fait monter le stress, les risques d'accident et les tensions entre les équipes qui manquent de temps et de place. En temps normal, 70 % des chargements sont concentrés entre 3h et 5h du matin ! Que dire d'un pic d'activité qui arrive au milieu de la nuit ? -> Déstabilisation totale de l'activité, accumulation des retards de déchargement, de prépa, de chargement et de livraison se soldant par des retards de livraison des magasins + fortes irritations entre la PF, les chauffeurs et la réception magasin	Surmanutention des colis lors des opérations de dépotage de palettes pour séparer les colis promo des colis fond de rayon avant la mise en rayon
Attentes	Pour les promotions globales SANS engagement ferme de la part du client, les industriels s'engagent à livrer la quantité globalement validée, font le maximum pour livrer davantage en cas de succès, mais n'acceptent pas d'être pénalisés pour les rajouts de commande non anticipés ne pouvant être livrés Obtenir à S-4 la date et la quantité ferme de la 1ère livraison / entrepôt. Besoin d'un délai d'anticipation	Besoin vital de lissage et de visibilité sur les promotions et la gestion des jours fériés pour décongestionner la chaîne tout en optimisant le transport Lors des pics d'activité, est-il possible que les réceptions des magasins acceptent d'ouvrir plus tôt ?	Promotions : Besoin vital de lissage et de visibilité sur les promotions pour les plateformes démunies Obtenir de la part des FRN des palettes distinctes de promos et de FdR et indiquer la présence de promos par des affiches Si faibles volumes de promos, distinguer les colis, les cheminées ou les couches par des codes couleur, pastilles, etc.	Dans certaines enseignes, nécessité de sensibiliser et de former les chefs de rayon à l'analyse et à l'anticipation des ventes ainsi qu'à la planification des ressources hommes et surfaces de stockage en fonction du calendrier. Accepter l'idée d'investir du temps dans les analyses pour optimiser les

<p>mini à définir en fonction des rayons</p> <p>En cas de modification logistique, besoin de signer un accord préalable avec l'acheteur</p> <p>CGA : Définir des conditions équilibrées impliquant les obligations du client pour montrer par ex qu'on ne peut livrer une promotion à la date prévue si les délais d'anticipation n'ont pas été respectés ou qu'une pénalité doit être justifiée par le marquage de la date/heure de déchargement sur la lettre de voiture (accord UNTF). Demande d'assouplissement des règles de pénalités pour retard de livraison (tolérance de 30 min)</p> <p>Obtenir des facilités de report de livraison rapide en cas de RDV manqué</p>		<p>Privilégier les précommandes fermes</p>	<p>opérations et travailler plus efficacement</p> <p>A noter que dans les enseignes les plus avancées, le directeur de magasin incite les chefs de rayon à organiser la journée en 2 temps (matin : shop floor – après-midi : analyse des ventes et passage des commandes)</p>
--	--	--	--

Objectif

Améliorer la visibilité des promotions au profit de chacun des maillons de la chaîne de valeur (fournisseur, transporteur, plateforme de distribution, magasin) pour lutter contre les **phénomènes de désorganisation des flux et de l'activité** induits par l'arrivée de vagues promotionnelles stressantes et coûteuses quand elles ne sont pas anticipées.

Repères communs définis et partagés par la filière

Les travaux Supply Chain & Santé initiés par la Carsat Rhône-Alpes en 2016-17*, croisées avec les retours d'expérience des enseignes pionnières, ont conduit à la définition d'un **référentiel** intitulé **Visibilité partagée des promotions**.

Face à l'hétérogénéité des pratiques mises en œuvre par les enseignes avec des résultats inégaux, le groupe de travail a défini un **référentiel commun** réunissant les meilleures pratiques observées chez les uns et les autres.

Il consiste en un **questionnaire d'auto-évaluation des bonnes pratiques de la filière** destiné dans un 1er temps aux 3 maillons en amont de la supply chain (fournisseur, transporteur, plateforme de distribution) ; il s'adresse également à la fonction Ventes chez les fournisseurs.

La finalité du référentiel est de **comparer les pratiques existantes** d'un fournisseur à l'autre, d'une enseigne à l'autre, au modèle cible et d'en mesurer les écarts dans le but **d'améliorer le fonctionnement global du processus promotionnel** dans l'intérêt de tous les acteurs.

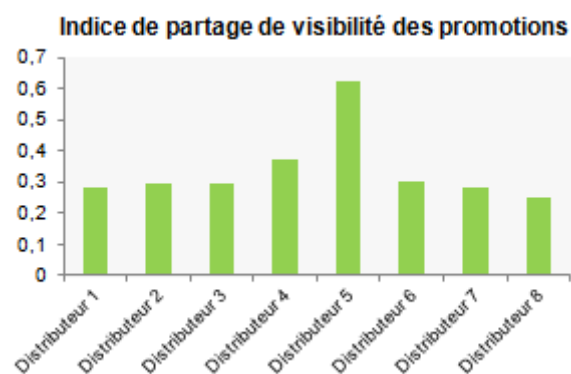
L'ensemble constitue une **check-list des bonnes pratiques** à mettre en œuvre à l'aide de plans d'actions que chaque entreprise pourra décider en interne afin de converger vers le standard choisi par la profession.

Pour une évaluation objective de la maturité des pratiques actuelles, un **système de cotation** par maillon a été mis en œuvre à travers le questionnaire d'auto-évaluation.

De cette manière, chaque fournisseur, chaque transporteur, chaque plateforme peut **se situer et engager les transformations requises** pour améliorer ses performances internes tout ayant un impact positif sur le fonctionnement global de la chaîne.

Résultats obtenus

L'application du questionnaire d'autoévaluation du processus de promotion de 8 enseignes par 5 fournisseurs a montré qu'un **distributeur se distingue nettement par sa capacité à partager des commandes ou engagements promotionnels fiables à plus de 98 %** avec ses fournisseurs sur un horizon ferme de 8 semaines.



Ce résultat montre la voie aux autres distributeurs dont les processus ne sont pas aussi fiables et partagés. Des axes de progrès subsistent pour l'ensemble des distributeurs sur :

- **Les promotions ouvertes et le fond de rayon promotionné** (manque de fiabilité et de règles de gestion)
- Les **pics de vente exceptionnels** (fond de rayon) dus à des ruptures d'approvisionnement chez un concurrent (absence d'information)
- L'analyse des **performances des promotions** entre client et fournisseur dans une démarche d'amélioration continue (non effectué)

Clés de la réussite

Le partage de promotions fiables entre tous les acteurs de la Supply Chain est fondamental pour lutter contre les impacts négatifs listés plus hauts et permettre ainsi le pilotage sous contrôle des flux promotionnels qui s'ajoutent aux flux de produits permanents.

Il ne nécessite pas d'investissement technologique mais un engagement des distributeurs à transmettre des données fiables (volumes, dates et cadencements) sur la base de plannings glissants et partagés à l'instar des bonnes pratiques reconnues dans une grande enseigne.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur perspectiv-supply.fr