

Quelle Supply Chain déployer pour une distribution rentable ?

La hausse des exigences des internautes rend la Supply Chain beaucoup plus complexe de par la multiplication des points à gérer et la qualité de prestation à assurer en toutes circonstances. La performance de la livraison est devenue un point différenciateur, mais elle tend à voir son coût augmenter, sans oublier la gestion des retours. D'où l'importance pour les distributeurs de se poser les bonnes questions, d'investir dans 5 fonctionnalités clés et dans des outils performants afin de proposer à leurs clients des offres personnalisées et rentables.

Aujourd'hui nous sommes à des années lumière de la chaîne d'approvisionnement simple que l'on connaissait il y a 10 ans et dont le rôle se limitait à transporter des produits du fournisseur au point de vente en passant par les centrales de distribution et ce, de la manière qui nous semblait être la plus efficace. Ce grand bouleversement est lié principalement au développement permanent du e-commerce et au défi que représente la gestion du dernier kilomètre pour une expérience client fluide et efficace.

Les consommateurs veulent un service rapide, pratique et fiable qui leur permet d'être livrés partout et à tout moment. Personne n'est aujourd'hui prêt à attendre des heures chez lui pour la livraison d'un colis, ni même à attendre plusieurs jours pour récupérer un article en magasin. Cette seule exigence suffit à rendre la Supply Chain infiniment plus complexe. Elle doit maintenant multiplier les lieux pour l'exécution des commandes, augmenter sans cesse le nombre de points de retrait et être capable de traiter la demande en temps réel. Cette Supply Chain doit être en mesure de fonctionner parfaitement même pendant les pics d'activités tels qu'à Noël ou pendant les soldes. Cette complexité représente une disruption majeure dans la Supply Chain qui était jadis conçue uniquement pour des mouvements de volumes importants d'un fournisseur vers un magasin.

La livraison comme élément différenciateur et compétitif

La livraison est devenue un élément tellement important dans l'expérience d'achat qu'elle est



Slimane Allab
Head of Global Solutions Advisory,
JDA Software



désormais un élément différenciateur et compétitif. Des chiffres récents montraient que 46 % des consommateurs ne choisiraient pas un distributeur par manque d'options et de facilités dans la livraison. Cette complexité génère des coûts supplémentaires dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement et exerce une pression importante sur les marges et la rentabilité. L'érosion des marges liée à la part croissante du e-commerce et du Click & Collect contraint les distributeurs à trouver des moyens pour

générer de la valeur et stabiliser leurs coûts. Une enquête récente de JDA a montré que seuls 19 % des 250 plus gros distributeurs interrogés ont déclaré avoir un traitement de la demande omni-canal qui soit rentable.

Il ne faut pas non plus oublier que les consommateurs veulent pouvoir effectuer leurs retours le plus facilement possible et que cela représente des volumes importants pour les distributeurs. Dans cette même enquête, les répondants ont cité les retours comme la cause principale de l'augmentation des coûts liés au traitement de la demande.

Investir dans 5 fonctionnalités clés

Pour gérer cette mutation profonde, les distributeurs ont besoin d'investir dans un certain nombre de fonctionnalités clés :

1. L'excellence opérationnelle dans la préparation de la commande

L'efficacité dans le traitement des commandes, qu'il s'agisse d'un click & collect pour un seul article, de la préparation ou de l'expédition des commandes, est devenue une compétence essentielle pour tout distributeur. Que ce soit un centre de distribution, un drive, un entrepôt ou un point de vente, il est essentiel d'être fiable à 100 %, même pendant les pics d'activité.

2. Synchronisez toutes les étapes de la Supply Chain

Organiser l'entrepôt, le transport, le stockage et potentiellement les opérations chez le fournisseur pour répondre à la demande client ne peut fonctionner que si tous les éléments de cette Supply Chain sont synchronisés. Ceci est d'autant plus vrai que les créneaux de livraisons sont passés de quelques jours à quelques heures, voire moins désormais.

Dans la pratique, cela se fait en 2 étapes : tout d'abord, la planification synchronisée des stocks et des livraisons avec une vue partagée sur la demande, quel que soit le canal de vente. Ensuite, le traitement de la demande doit se faire de manière parfaitement synchronisée avec les commandes, qu'elles proviennent des magasins ou directement des clients.

3. Assurez-vous que vos plans concernant les stocks et les livraisons soient robustes et exécutables

Trop souvent, les plannings ont tendance à ne pas prendre en compte certaines réalités telles que les contraintes d'espace, les ressources et les capacités propres. Ce phénomène est également vrai pour les engagements de livraison auprès du client qui ne sont pas forcément tenables.



Lors de la planification, il est important d'identifier les goulets d'étranglement et les problèmes de capacité afin d'ajuster le plan, soit en lissant la charge de travail, soit en se reportant vers une autre ressource. De même, il faut absolument être conscient des contraintes au moment de s'engager sur une livraison – Est-ce que le magasin dispose du personnel nécessaire pour prendre en charge la commande ? Est-ce que le stock peut être livré à temps depuis un point donné ?

4. Planifiez les retours

Les retours sont inhérents au e-commerce – généralement les clients ont tendance à commander un article dans différentes tailles pour essayer à la maison puis retourner ce qui ne convient pas. Si cela n'est pas bien géré, cela peut représenter un coût énorme pour l'entreprise. Planifier les retours permet d'en minimiser l'impact et le coût en s'assurant que les retours soient toujours réintégrés au stock disponible. De plus, s'assurer que la planification des stocks pour la livraison prend en considération les retours et les prévisions de retours, canal de vente par canal de vente.

5. Pensez « rentabilité » – Les livraisons intelligentes

Surmonter à la fois l'escalade des coûts et une concurrence de plus en plus féroce qui exercent tous 2 une pression sur les marges, représente de vrais défis. Investir dans les 4 points ci-dessus permettra de réduire les coûts en étant efficace dans l'exécution des commandes : en évitant les heures supplémentaires non planifiées, en réduisant les coûts de transport et en facilitant la gestion des stocks.

3 points fondamentaux à adresser pour mieux gérer ses stocks

■ Voici quelques questions clés que vous devez vous poser pour gérer vos stocks de façon pertinente :

- vos stocks sont-ils situés dans les meilleurs emplacements ?
- avez-vous un stock commun pour tous vos canaux de distribution ?
- réintégrez-vous systématiquement les retours clients dans vos stocks ?
- êtes-vous certain de choisir le bon emplacement de stock et le meilleur trajet pour un traitement de la demande qui soit le plus rentable à chaque commande ?

■ Comment utiliser au mieux votre personnel et les magasins :

- est-ce que votre personnel en boutique dis-

pose des bons outils pour sécuriser une vente et/ou faire des ventes additionnelles ?

- est-il équipé pour réduire les taux de retour lorsque le client récupère son article en magasin ?
- peut-il identifier ceux qui retournent tout le temps (les « serial returners ») et les inciter à garder ce qu'ils achètent ?

- comment encouragez-vous les consommateurs à venir récupérer leur article en magasin plutôt que de se faire livrer à domicile ?

■ Et enfin, demandez-vous si chaque commande est traitée de manière optimale avec :

- une compréhension de la répartition des coûts dans le traitement de la commande ?
- une bonne vision des contraintes liées au temps, au travail, au stock et à la capacité propre ?
- une anticipation de la demande future à chaque emplacement pour éviter les pénuries ?
- une utilisation prioritaire des retours pour le traitement des commandes ?

Création d'offres personnalisées et rentables

Des distributeurs vont de plus en plus créer des offres personnalisées à partir de leur connaissance client et gérer leur rentabilité client par client. Cela pourrait se traduire par une disponibilité déclarée variable, des frais de livraison et de retours spécifiques clients. La combinaison de la connaissance fine des clients, la mise en place d'offres rentables sur mesure, d'opérations logistiques et de merchandising efficaces permettra aux distributeurs de garantir leur rentabilité. Ceci requiert des systèmes novateurs et performants.

En définitive, les consommateurs ont sans aucun doute forcé la main aux professionnels de la Supply Chain pour réinventer leur chaîne d'approvisionnement et l'amener à des niveaux d'agilité et de réactivité jamais atteints. Cette transformation va être difficile à mener et nécessite des opérations bien plus complexes et sophistiquées, supportées par une exécution intelligente et robuste. De plus, tous les indicateurs montrent que cela constituera le nerf de la guerre pour les distributeurs dans les 5 prochaines années, et ceux qui auront su s'adapter à ces nouvelles exigences s'en sortiront vainqueurs. ■