

S'appuyer sur la théorie des « gains marginaux » pour optimiser la Supply Chain

C'est un fait, les attentes des clients ne cessent de croître. Pour satisfaire la génération du « tout, tout de suite » et conserver un avantage sur la concurrence, une Supply Chain agile est désormais indispensable. Si les entreprises sont conscientes qu'elles doivent optimiser l'efficacité de leur Supply Chain pour rester compétitives, nombre d'entre elles se sentent freinées par les systèmes en place et la complexité de leurs solutions ERP, WMS et POS.

Entreprendre une refonte complète de la Supply Chain serait une erreur, car il faudrait trop de temps avant de pouvoir offrir des services innovants aux clients. L'idéal serait d'adopter une stratégie basée sur « les gains marginaux ». Ce concept propose d'effectuer des changements minimes aux processus existants. Par effet cumulatif, ces changements apporteront une forte amélioration de la performance globale de ces processus.

Cette théorie, transposée à la Supply chain, implique pour les entreprises, d'utiliser intelligemment des solutions intégrées, capables d'engendrer des gains significatifs par le biais d'ajustements minimes. Seule une intégration « intelligente » peut offrir l'agilité attendue, sous quelque forme que ce soit : depuis l'utilisation d'informations en temps réel pour une gestion proactive (et non plus réactive) de la Supply Chain, jusqu'à l'alliance de plusieurs technologies d'entrepôt pour prendre en compte la diversité des modèles de vente (par ex. des commandes issues de supermarchés, de commerces de proximité et d'internautes).

La lutte contre la concurrence n'est plus une question de prix ou de qualité, mais de capacité à combler les attentes changeantes et grandissantes des clients. Dans ces circonstances, seules les entreprises à même de réaliser rapidement des « gains marginaux » dans leur Supply Chain tireront leur épingle du jeu.

Gérer le changement

Internet des objets, intelligence artificielle, aide au choix, dispositifs portables et RFID... les moyens technologiques dont les entreprises disposent pour optimiser la vitesse et l'efficacité de leur Supply Chain semblent illimités. Dès lors, pourquoi de nombreux détaillants omnicanal ne parviennent-ils pas à répondre totalement aux attentes de leurs clients ?

Il est évident que le rythme des changements est sans précédent. A peine un détaillant réussit-il à mettre en place un service de livraison j+1 qu'une livraison le jour même devient la norme.

Il suffit qu'un magasin propose un service Click & Collect pour que les clients réclament d'autres types de services, comme une livraison à domicile ou via un distributeur automatique de colis. Pressées de satisfaire leurs clients, les entreprises jugent leurs systèmes et processus informatiques existants trop lents et trop lourds.

Ajoutez la volatilité à la mondialisation de la chaîne d'approvisionnement, et l'on obtient un modèle de vente qui peine à répondre aux attentes et dont les coûts opérationnels explosent pour répondre aux desiderata des clients. Certains détaillants ont un taux de retours en ligne de plus de 30 %, ce qui signifie que le coût de

traitement des retours engloutit tout profit. Pour s'assurer un succès à long terme, il ne suffit pas de se plier aux exigences des clients.

Une Supply Chain agile

Pour rentabiliser les activités du commerce de détail, une transformation radicale de la Supply Chain semble nécessaire, de la fabrication et la distribution jusqu'à la livraison et la vente en magasin. Trop d'entreprises estiment que leurs solutions existantes (ERP, WMS, etc.) les empêchent d'opérer cette transformation. Il leur paraît impossible d'adopter les technologies et les méthodes de travail novatrices requises pour satisfaire leurs clients, ni même d'améliorer la situation dans un délai raisonnable. Les projets informatiques risqués, longs, complexes et coûteux ne sont pas une réponse à la perpétuelle évolution des attentes clients. Pourquoi dépenser des sommes colossales pour concevoir des services qui seront obsolètes dès leur mise en œuvre ?

Cette frustration parfaitement compréhensible par rapport aux technologies n'est pas forcément justifiée. En effet, il est possible d'améliorer et d'étendre les solutions ERP et WMS existantes pour gagner de la valeur et de l'agilité tout au long de la Supply Chain. A condition d'adopter la bonne approche et, surtout, de démarrer modestement en se concentrant sur les processus, et non sur les technologies.

Le principal objectif doit être une meilleure visibilité. De nos jours, les entreprises fonctionnent à l'aveugle, sans aucun moyen de suivre la progression des commandes dans la Supply Chain. Cela signifie qu'elles ne peuvent pas fournir aux clients des informations de livraison précises, ni atténuer les problèmes survenant au cours d'un processus et risquant de nuire à l'expérience client. C'est précisément ce manque de visibilité qui empêche les détaillants de mettre au point des services innovants et rentables.

Obtenir des « gains marginaux »

Les informations sont un élément clé. En identifiant les processus critiques et en capturant en temps réel les événements transactionnels, les entreprises peuvent intensifier leur collaboration et prendre des décisions avisées immédiatement. Si l'entreprise optimise ces processus en se concentrant sur des problèmes spécifiques liés à son domaine d'activité, puis applique les technologies appropriées (pour rendre certaines tâches mobiles et pour la capture de données), elle obtiendra des améliorations considérables, notamment une meilleure visibilité sur les stocks et un plus grand engagement de la part des clients.

Par exemple, si le gérant d'un magasin « voit » en temps réel les articles présents en stock, en entrepôt et dans les autres magasins, il peut offrir un tout autre service aux clients et booster ses ventes.

De même, si les magasins sont avertis en temps réel d'un retard de livraison, ils peuvent immédiatement intervenir pour atténuer l'impact potentiel auprès des clients. Ou encore, une fonctionnalité informant les clients de la livraison de leur commande dans l'heure permettrait d'augmenter le taux de premières livraisons abouties, de réduire les appels au service clientèle ou d'éviter que les clients ne partagent leur mécontentement sur les réseaux sociaux. Un tel système entraînerait une baisse des coûts et améliorerait l'expérience globale des clients.

La visibilité en temps réel des processus et des stocks, offre aux organisations les moyens de remplacer la gestion réactive de la chaîne d'approvisionnement par une approche proactive qui favorise le développement de services à la clientèle innovants.

L'identification, l'analyse et l'optimisation des processus existants, suivies de la mise en œuvre de technologies Supply Chain Collaborative adéquates, permettent aux organisations de réaliser des « gains marginaux » à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement ... et les aide à se concentrer sur les problèmes prioritaires. Dans l'entrepôt, par exemple, l'un des principaux défis actuels est de parvenir à exécuter des commandes très variées – de l'article unique pour un client direct aux 20 rangées de 30 boîtes pour un magasin. Il n'existe pas de solution universelle : les entreprises qui obtiennent des progrès en termes d'exactitude et de productivité sont celles qui adoptent la meilleure combinaison processus-technologie pour chaque type de commande.

Conclusion

Dans le secteur du retail, il est désormais essentiel de répondre rapidement et efficacement aux attentes des clients. Au vu de ces circonstances, les projets informatiques à grande échelle ne permettent pas d'obtenir une Supply Chain agile dans les délais requis. Une approche différente s'impose. C'est en combinant l'analyse des processus et l'intégration de technologies Supply Chain Collaborative que les entreprises parviendront à réaliser des « gains marginaux » et à proposer à leurs clients des services innovants et rentables.

FIN

Auteur : Sébastien Sliski, Directeur général des solutions Supply Chain chez Zetes