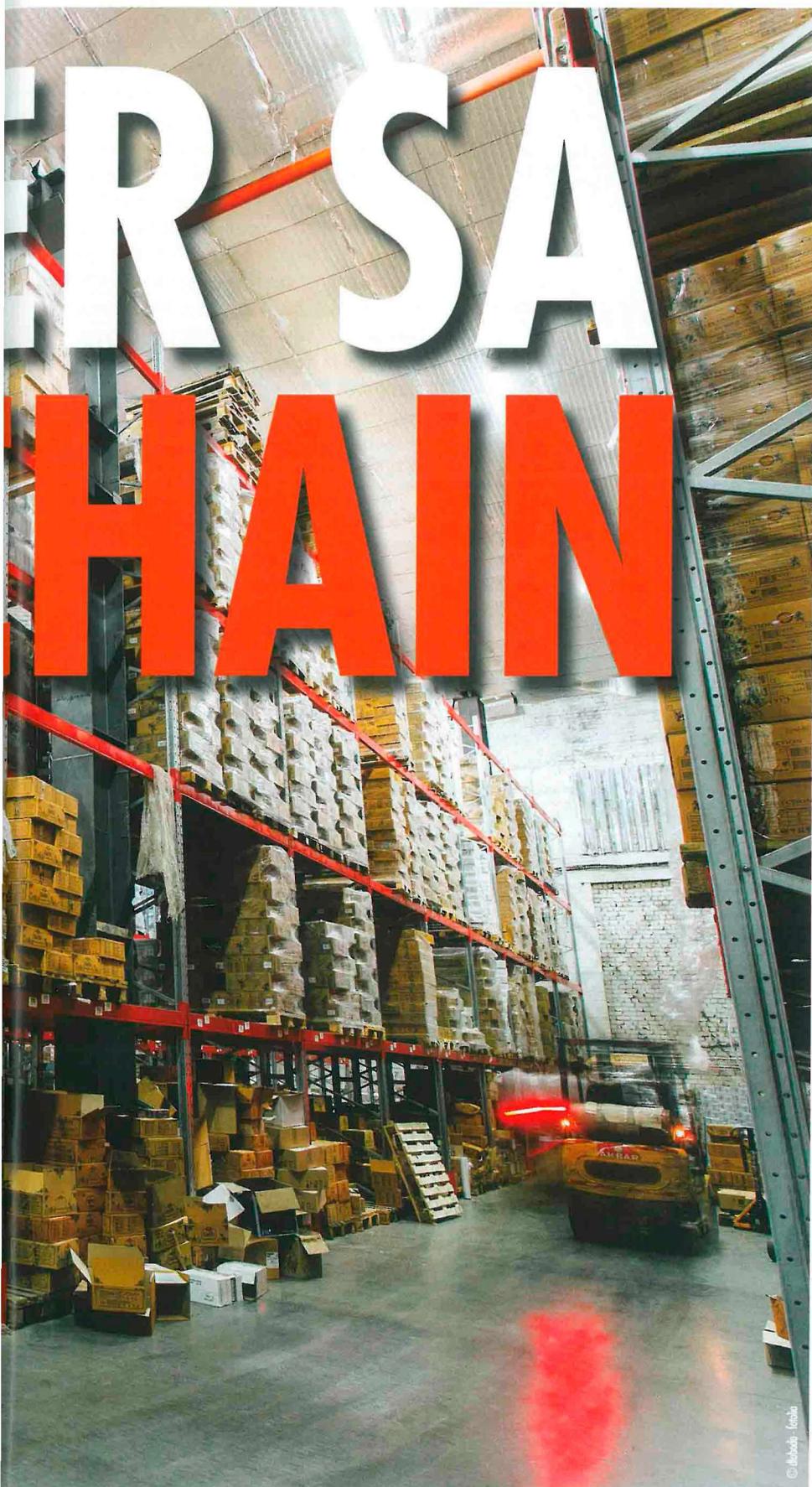




# OPTIMISE

# SUPPLY

## LES RÈGLES D'OR



Les distributeurs ont aujourd'hui fort à faire entre la digitalisation de leurs points de vente, la relation client toujours plus ardue et le contexte économique morose. Dans ce cadre, l'optimisation de leur supply chain devient un passage obligé. Comment faire? Le point sur quelques règles d'or.

PAR SYLVIE DRUART

**L**a Supply Chain a pour objectif de mettre à la disposition d'un client final un produit au moment où il le veut, dans la quantité voulue et à moindre coût", rappelle Joseph Felfeli, PDG d'Acteos. Deux chaînes d'approvisionnement sont alors à distinguer : la Supply Chain courte et la Supply Chain longue. La Supply Chain courte est relativement facile à maîtriser car les temps de réponse qu'elle implique sont également relativement réduits. À chaque point de stockage, les entreprises stockent pour régler leurs flux, mais comme la chaîne s'avère peu dense, les stocks, au final, représenteront peu en quantités. Autre conséquence : peu de ruptures et des temps de réponse au client limités. "Ce qui était la chaîne logistique d'il y a à peu près 40 ans", poursuit-il. Aujourd'hui, avec la globalisation des marchés, la Supply Chain s'est énormément complexifiée et étendue : elle comprend, désormais, des temps de réponse longs, un nombre de stocks élevé répartis entre les différents lieux de production et de distribution.

#### LE BON SENS EN ACTION

Dans ce contexte particulièrement alambiqué, "une chose que l'on oublie très souvent et qui est pourtant la première à mettre en œuvre, c'est le bon sens. Souvent, les entreprises ont tendance à inverser les →

→ *objectifs et les moyens*", constate Jean-Pierre Gautier, directeur des métiers chez Acsep. Selon lui, tout projet doit énoncer clairement les objectifs et non pas "se noyer dans les moyens". Autre adage: "il est souvent difficile de faire simple, donc il faut éviter de faire compliqué" et, ainsi, ne pas perdre de vue les objectifs pour lesquels la Supply Chain reste un pilote. Elle sécurise, en effet, toute l'organisation. Le monde bouge de plus en plus vite, à l'image des cycles de vie produits. Du coup, les solutions doivent s'adapter, tout comme la Supply Chain. "Il n'y a, aujourd'hui, plus de droit à l'erreur. Il faut être réactif et, par conséquent, monter une organisation réactive et évolutive", poursuit-il. Bon sens, réactivité et évolutivité: les trois premières règles clés de l'optimisation de la Supply Chain.

#### TEMPS RÉEL

Côté prérequis, ils tournent, sans conteste, autour de l'information. Sans information, la Supply Chain ne bouge pas et ne fonctionne pas. Cette information ne peut cependant pas être brute, mais utile et maîtrisée. Pour cela, il s'agit de parler le même langage. La Supply Chain devenant universelle, tout le monde peut parler avec tout le monde et, de ce fait, l'écosystème de la Supply Chain ne fait que s'agrandir au fil du temps et, avec elle, le nombre d'acteurs y intervenant. De nouveaux acteurs: prestataires, fournisseurs, vendeurs et les technologies y participent désormais. Et avec l'avènement des objets connectés, les hommes doivent parler aux machines et vice versa, via un langage commun et toujours maîtrisé. Une condition *sine qua non* car sur une chaîne logistique comprenant de multiples services à réaliser dans des temps records, tout décalage dans le temps, dans un sens comme dans un autre, doit être connu pour être anticipé et maîtrisé. "Par exemple, il faut qu'un camion puisse parler à une machine, que cette machine puisse transmettre aux êtres humains et que ces derniers disposent de l'information, mais également d'outils de simulation pour recalculer leur charge de travail et continuer à fournir le service malgré les aléas", illustre Jean-Pierre Gautier. "Le but du jeu est de parler le même langage, de traduire



## L'écosystème de la supply chain s'agrandit

*une information, la rendre disponible et de lui donner de la valeur*", résume-t-il.

Toujours pour assurer cette réactivité, la disponibilité de l'information doit être en temps réel. "Si vous n'êtes pas capable de transmettre l'information en temps réel et de la traiter en temps réel, alors vous n'êtes pas capable de piloter le processus et de synchroniser la Supply Chain", développe

Joseph Felfeli. Si, auparavant, la synchronisation était lente puisque réalisée en batch et les Supply Chains, ainsi, mal synchronisées, les dernières avancées technologiques permettent, désormais, de gérer ce temps réel et d'apporter toute la synchronisation souhaitée à la Supply Chain. "Impossible d'imaginer ce genre de possibilité ou de schéma d'organisation il y a quelques années parce qu'envoyer une information à quelqu'un était alors difficile", reconnaît, sur ce point, Jean-Pierre Gautier. Dans les prérequis, un langage commun, la mise à disposition de l'information en temps réel et la synchronisation des flux de la Supply Chain sont indispensables pour apporter la performance désirée.

#### DES BOUTIQUES ET DES HOMMES

En magasin, cette performance peut être améliorée si son organisation est repensée en tant que maillon indispensable de la Supply Chain. Si l'optimisation de la Supply Chain a longtemps été considérée d'un point de vue entrepôt et transport, elle doit aujourd'hui être prise en compte dans le point de vente. "Actuellement, la vraie problématique, notamment dans le retail, est liée à l'utilisation du magasin →

### Les Mousquetaires Des entrepôts en Gold



d'une gestion efficace et stratégique de sa distribution et, par là même, des gains financiers et de performance tangibles, liés à leurs conditions d'achats auprès de leurs différents fournisseurs. Cette solution centralisée devra permettre, à la fois, de gérer les approvisionnements, d'augmenter les ratios de productivité, tout en réduisant les stocks et en améliorant la qualité de service. En bout de course, il s'agit, également, de mieux satisfaire la satisfaction du client final en magasin.

Le Groupement des Mousquetaires a annoncé avoir fait le choix de la solution Gold Warehouse Replenishment V6 de l'éditeur Symphony. Ce projet concerne 60 entrepôts en Europe, dont 47 alimentaires et 5 non alimentaires en France, 1 entrepôt non alimentaire en Belgique, 4 au Portugal et 3 en Pologne. Elle vise, ainsi, l'optimisation optimale de ses stocks par la mise en place



→ et à l'optimisation, également, de l'utilisation du magasin dans la relation client", note Rémy Malchirand, DG de Manhattan Associates. Si les pure players apportent au marché de nouvelles solutions et standards, les distributeurs classiques peuvent, en réponse, jouer la carte des points de vente qu'il s'agit alors de faire évoluer face aux changements structurels de marché. La guerre des livraisons, toujours plus rapides et apportant toujours plus de services, est déclarée. Les temps d'attente entre la commande et la réception du produit se réduisant de jour en jour, tous cherchent les moyens d'optimiser leur Supply Chain. "Le client digital guide, désormais, la Supply Chain, ce qui signifie qu'il va falloir doter le magasin, devenu l'atout stratégique des distributeurs face aux pure players, d'outils digitaux capables de servir ce client digital", ajoute-t-il. Points de vente mobiles, opérations de picking et de livraison, solutions de clienteling sont capables, par exemple, de visualiser l'ensemble de la gamme disponible, de préparer les produits et de les proposer au client. Par ailleurs, "la gestion des retours est un problème prioritaire en termes d'efficacité et un des gros points morts dans la Supply Chain aujourd'hui", observe Rémy Malchirand. En magasin, le produit est contrôlé qualitativement, renvoyé vers l'entrepôt et placé dans des circuits de démarque. Or, quand le produit est acheté en ligne et retourné en magasin, il ne fait pas partie de l'assortiment du magasin qui, pourtant, le détient. "Si le magasin est considéré comme un point de relation client, voire un point d'expédition, le produit peut très bien être remis à disposition sur le net et livré ensuite depuis le magasin", remarque-t-il. Une gestion des retours, alors optimisée, qui évite un circuit retour parfois long et peu rentable, et pendant lequel le produit est

indisponible à la vente. "Une décision un peu tactique lorsqu'on parle d'optimisation de la Supply Chain", conclut-il. Le modèle peut être poussé plus loin : beaucoup de retailers américains prennent pour décision de stocker massivement en magasin. L'objectif est, alors, pour eux, de ne pas manquer une opportunité de vente lorsque le client vient en boutique. "À

partir du moment où le magasin est considéré comme pouvant réaliser les opérations d'expédition et de livraison, et dans la mesure où l'envoi depuis le magasin permet d'écouler les stocks, le distributeur craint moins de se retrouver avec des produits en magasin ou de manquer de canaux pour les écouler. C'est le juste équilibre entre le niveau optimal de stock dans chacun des

## Sephora Optimisation de stocks



Afin de mieux prévoir ses ventes et planifier le réassort de l'ensemble de ses magasins dans le monde, le distributeur multicanal de parfums et de cosmétiques a décidé de s'équiper de la solution TXT Planning. Dans un premier temps, la totalité des 330 magasins français a été équipée, puis ceux des États-Unis, Pologne, Chine, Espagne et Italie. Sephora dispose, ainsi, de plus de 2 100 magasins dans 32 pays et connaît près de 30 ouvertures de magasins par an pour une offre de plus de 65 000 pays. L'enseigne doit, également, prendre en compte la saisonnalité des produits, les délais variables d'approvisionnements auprès de multiples fournisseurs, les nouveautés produits, sa stratégie marketing très active... Au final, l'implantation de la solution aura permis une augmentation de la rotation des stocks et, ainsi, une diminution des stocks en magasins, des ruptures et des risques d'obsolescence des produits.



magasins et le risque de stocker en boutique, sachant que le produit est plus disponible en boutique que dans les entrepôts", commente Rémy Malchirand.

Dans ce contexte, les places de marché se présentent comme des accélérateurs de flux, mettant en scène de multiples intervenants pour offrir un choix encore plus large aux clients, dans des délais encore plus performants. Une nouvelle mission pour les magasins.

#### LA FIN LE JUSTIFIE

Côté moyens, la Supply Chain comprend de plus en plus d'acteurs avec lesquels il faut agir vite, bien, et en toute sécurité, ce qui oblige à recourir aux technologies. Certaines sont propices à l'automatisation, à la performance de la Supply Chain et à sa traçabilité. Dans l'entrepôt, les solutions de lecture automatique et d'identification agissent à plusieurs niveaux pour, in fine, faire qu'un bon de commande soit traité dans les meilleurs délais et avec le moins d'erreur possible. Tous les mouvements depuis la réception jusqu'à l'expédition en passant par la préparation sont ainsi trackés et optimisés par des validations qui ont lieu au fil de l'eau. "Aujourd'hui, il existe encore quelques difficultés pour les logisticiens dans cette Supply Chain à obtenir une visibilité totale. Il est souvent dit que quand le produit sort de l'entrepôt, il subsiste des zones d'ombre, ce que nous essayons d'améliorer", intervient Thierry Vasseur, Senior Director Central Region chez Zebra Technologies. Ces outils d'acquisition de données s'interfacent dans leurs missions au quotidien avec les WMS, TMS et ERP.

D'autres types d'outils ont plus récemment vu le jour. Les Order Management Systems qui font le lien entre la promesse client, devenue essentielle dans l'économie digitale, et la réalisation de cette

promesse de manière la plus rentable et efficace possible. L'OMS agit en tant que pilote de la Supply Chain et en fonction de la demande du donneur d'ordres. Il prend les meilleures décisions pour mener à bien la commande, selon les règles de rentabilité et de productivité propres à l'enseigne. Moins récentes, mais toutes aussi indispensables, les solutions de prévision, de planification et de simulation interviennent en réponse aux préoccupations de stock et de rentabilité. "Aujourd'hui sans prévisions fiables tout au long de la chaîne logistique, vous ne pouvez rien faire. Même si vous synchronisez les flux et que vous transmettez les données en temps réel, si vous n'avez pas des prévisions fiables pour dimensionner le stock en fonction de vos réflexions stratégiques, cela ne sert à rien", affirme Joseph Felfeli d'Acteos. La Supply Chain se dimensionne, en effet, selon les décisions tactiques et stratégiques et demande donc des outils de simulation et d'aide à la décision, pour parvenir, au final, à sa meilleure optimisation. "Derrière tous les processus que vous mettez en place, des hommes et des femmes doivent comprendre ces processus, piloter, prendre des décisions en permanence. À cette fin, ils ont besoin de systèmes d'aide à la décision, dans cet environnement de plus en plus complexe", précise-t-il. "On ne peut améliorer que ce que l'on peut mesurer", ajoute, de son côté, Jean-Pierre Gautier, pour lequel les entreprises doivent être à même de calculer et de simuler en temps réel. "Dans la partie conseils, je dis souvent à mes clients qu'il n'y a pas de bons et de mauvais résultats, mais ceux qu'on explique et ceux qu'on n'explique pas", s'amuse-t-il. Certaines entreprises passent, en effet, plus de temps à analyser les problèmes rencontrés qu'à essayer de se projeter sur ce qui se passe bien, prendre les bons modèles pour ensuite les

répliquer. Question de culture. "Le rôle de la Supply Chain est de tout organiser mais également en temps réel de fournir des résultats, donnant lieu à des recalculs", indique-t-il. L'aide à la décision se retrouve, aujourd'hui, dans tous les outils de l'entreprise. "Il y a encore quelque temps, on demandait au WMS de réceptionner, stocker et préparer. Maintenant, il doit organiser, planifier, calculer, et ce, en toute transparence", confirme-t-il. Les fonctions de labor management qui ont fait couler beaucoup d'encre, en tant qu'outils du temps de travail et d'optimisation de la performance, intègrent petit à petit les usages dans l'Hexagone. "Ils doivent, désormais, plus être perçus comme des solutions managériales qui offrent une mesure de la productivité et améliorent en bout de course, le service client", complète Rémy Malchirand de Manhattan Associates. "Je pense que si toute organisation en Supply Chain n'est pas tournée vers le service client, elle est en train de faire une erreur. Le service au client fera toujours la différence. Dans ce sens, la Supply Chain fait du commerce tous les jours puisque c'est elle qui satisfait le client. Elle devient, ainsi, un service à valeur ajoutée et non plus une contrainte financière", conclut Jean-Pierre Gautier.

En support de ces solutions, la RFID arrive comme un facilitateur d'optimisation. Même si son apport est relativement faible dans la Supply Chain aujourd'hui, elle reste promise à un bel avenir en termes de localisation et de service client...

#### PLUS DE VERT

Beaucoup d'éléments demandent à être mis en œuvre dans le cadre de l'optimisation de la Supply Chain. L'écologie en fait partie. Les contraintes liées aux préoccupations environnementales se mettent peu à peu en place et la Supply Chain devra intégrer cette règle de vie qui implique de nombreuses réorganisations de moyens. D'autres technologies sont en passe d'émerger : mécanisation, l'internet des objets, la réalité augmentée avec la mise à disposition de lunettes connectées pour le guidage en entrepôt ou l'estimation du volume d'un produit, par exemple. L'objectif est toujours d'optimiser la Supply Chain mais, aussi, le confort des hommes. ■