

De l'ombre à la lumière : la visibilité de la supply chain en 5 étapes

Livre Blanc Zetes

Succès financier et avantage concurrentiel peuvent résulter d'une supply chain bien structurée, rigoureusement contrôlée et exécutée efficacement. Or,

“ Ce qui est invisible échappe par définition à tout contrôle. ”

D'où la nécessité de mettre en lumière votre supply chain.

Voici **5 conseils à suivre** pour une visibilité parfaite.

La **visibilité de bout en bout de la supply chain** est un objectif prioritaire pour de nombreux fabricants et détaillants tenus de composer avec une complexité croissante et les attentes toujours plus fortes de leurs clients.

Dans un rapport publié en 2013, Aberdeen Group estime qu'une supply chain efficace et réactive repose sur une synchronisation étroite de l'offre et de la demande ainsi que sur l'orchestration des trois flux essentiels à l'activité commerciale (à savoir la circulation des biens, des informations et des fonds) tout en faisant appel à un nombre toujours plus important de partenaires logistiques et commerciaux dans un contexte d'élargissement et de mondialisation.

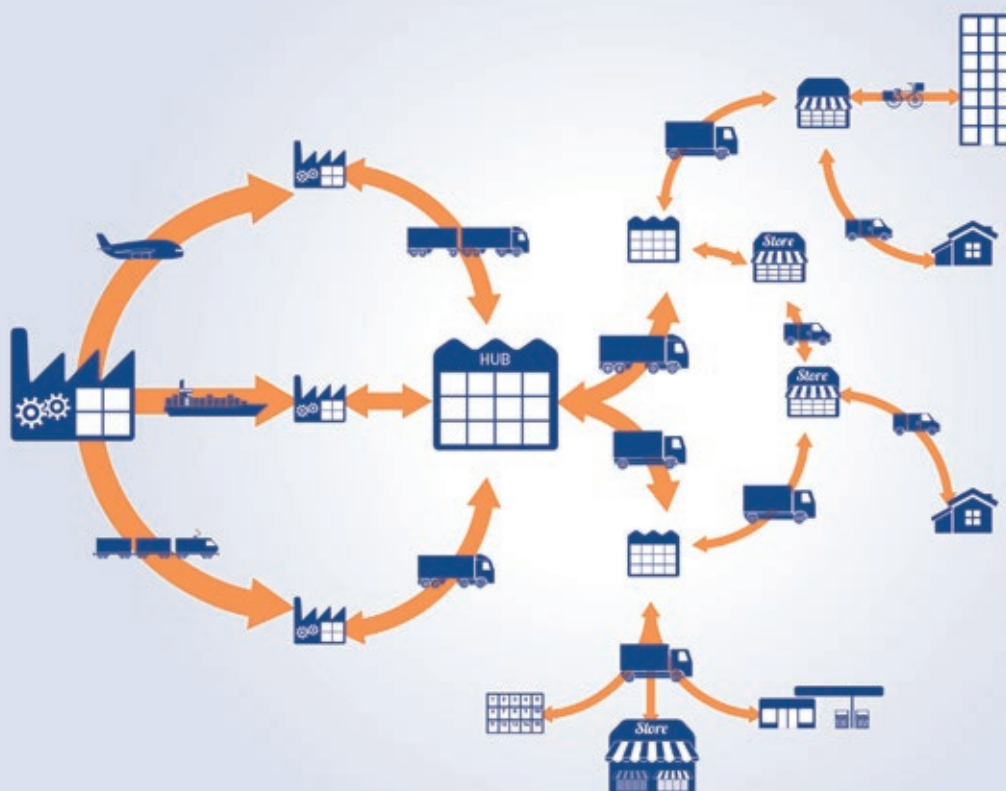
Selon l'étude, cet objectif peut être atteint grâce à la visibilité de la supply chain, définie comme la connaissance et le contrôle d'informations spécifiques relatives aux commandes de produits et aux livraisons physiques, notamment les activités logistiques et de transport, ainsi que le statut de certains événements et jalons.

La mondialisation a entraîné l'élargissement et la **diversification géographique** de la base d'approvisionnement, imposant des délais de mise en œuvre plus longs. Des partenaires et des points de traitement supplémentaires ont fait leur apparition, notamment des centres de consolidation et de distribution et des prestataires logistiques, s'appuyant sur des systèmes informatiques épars.

ABERDEEN GROUP SOULIGNE QUE LA VISIBILITÉ EST UNE CONDITION INDISPENSABLE À L'AGILITÉ ET À LA RÉACTIVITÉ DE LA SUPPLY CHAIN.

Le constat n'est pas plus favorable en aval. Le paysage omnicanal actuel augmente la **complexité** et relève le niveau d'exigence des clients en termes d'instantanéité de la disponibilité et de précision/ponctualité des livraisons. Le moindre incident sur la supply chain est désormais brutalement sanctionné : production à l'arrêt, perturbation des lignes d'assemblage, ventes ratées... et clients perdus à jamais, d'autant plus que vos concurrents sont accessibles en un simple clic. De plus, la pression exercée sur les coûts logistiques et de transport est telle qu'il est désormais impossible de prendre des mesures de précaution telles que la gestion de stocks tampons.

Aujourd'hui, répondre à la demande omnicanal implique de gérer des Supply Chains toujours plus complexes



UNE VISIBILITÉ INEXISTANTE

Lors de l'étude sur la résilience de la supply chain réalisée en 2015 par The Business Continuity Institute (2015 Supply Chain Resilience Survey), 72 % des répondants admettent ne pas faire état des interruptions au sein de la supply chain à l'échelle de l'entreprise (35 % les passent totalement sous silence). Si 15 % d'entre eux attribuent au moins un quart des indisponibilités à des événements de supply chain en amont, 13 % reconnaissent ne pas pouvoir en chiffrer les conséquences. De plus, un tiers des répondants déclarent ne pas analyser la supply chain pour mettre en évidence l'origine des perturbations. Ces conclusions sont soutenues par le rapport Global Manufacturing Outlook de KPMG. Celui-ci souligne que 37 % des entreprises disposent au mieux d'une visibilité limitée, celle-ci ne concernant que les fournisseurs de niveau 1.

37% DES ENTREPRISES DISPOSENT AU MIEUX D'UNE VISIBILITÉ LIMITÉE, CELLE-CI NE CONCERNANT QUE LES FOURNISSEURS DE NIVEAU 1¹

En plus d'exposer les entreprises à des risques importants, ce manque de **visibilité** les prive de plusieurs bénéfices non négligeables. Dans un rapport publié en 2014, Gartner souligne que les « leaders » en termes de visibilité de la supply chain réduisent de 20 % leurs coûts d'inventaire et diminuent considérablement les frais de transport.

Pour tirer leur épingle du jeu, les entreprises les plus efficaces comptent sur une visibilité totale du statut et des performances de leur supply chain et exploitent ces informations tant en interne qu'avec leurs fournisseurs et clients. De nos jours, à moins d'une supply chain extrêmement simple, un suivi manuel et une inspection visuelle ne permettent plus d'atteindre le degré de visibilité attendu.

LEVER LE VOILE SUR LA SUPPLY CHAIN

La nécessité de la visibilité de bout-en-bout de la Supply Chain est une évidence. Prenons l'exemple d'un **fabricant** qui s'appuie sur 400 fournisseurs directs pour obtenir en temps et en heure les pièces, ensembles et kits nécessaires à la réalisation d'un produit sur la chaîne de montage. Grâce à une excellente planification, ce fabricant sait précisément quand le cross-docking d'un ensemble de pièces doit avoir lieu, à quel moment celles-ci doivent arriver à l'usine, etc. Toutefois, sans une visibilité en temps réel sur l'exécution, il se peut que l'entreprise ignore l'existence d'un problème et n'en soit avertie que bien plus tard (par exemple, si des pièces arrivant en chaîne de montage, après plusieurs jours de transit, s'avèrent incomplètes). Les conséquences s'enchaînent : impossibilité de fabriquer l'article, arrêt de la ligne de production, délai plus ou moins long nécessaire à la résolution du problème (disons une semaine)... tant et si bien que le client reçoit le produit commandé avec un retard de près de deux semaines sur la date convenue.

Savez-vous ce qui ne va pas dans votre Supply Chain ?



¹ Source: Global Manufacturing Outlook, KPMG, 2015

Dans le secteur du **commerce de détail**, en particulier dans un contexte omnicanal, le détaillant reste le propriétaire de la relation client, et ce, même si la livraison est confiée à un tiers. Le plus léger retard ou la moindre erreur d'expédition peuvent avoir de lourdes conséquences sur cette relation et, partant, sur la fidélité du client. Il est donc essentiel que les détaillants puissent suivre le statut de chaque commande, que celle-ci soit expédiée directement ou que son exécution soit confiée à des tiers. Plus important encore, ils doivent être en mesure d'identifier les commandes qui subissent un retard ou n'ont été expédiées qu'en partie.

ÉVÉNEMENTS ET DÉLAIS

La clé du succès réside dans la surveillance et le contrôle du bon déroulement des événements par rapport au plan établi, la mise en correspondance des informations recueillies avec des éléments ou agrégations spécifiques, et l'identification de toute déviation par rapport au plan susceptible d'entraîner des **perturbations**. Ce sont ces déviations — et non pas les millions d'opérations effectuées avec succès — qui doivent être immédiatement portées à la connaissance du personnel et des systèmes capables de résoudre le problème rapidement et à moindre coût.

La présence de systèmes hétérogènes constitue un frein important à la réalisation de ces objectifs. Prenons l'exemple d'un détaillant qui commande des produits auprès d'un fournisseur. Il reçoit un avis d'expédition par voie électronique et peut même suivre les déplacements du camion. Toutefois, rien ne garantit que les bonnes palettes, contenant les produits attendus, ont effectivement été chargées sur ce camion.

Certains systèmes permettent d'enregistrer les événements, mais sans faciliter l'identification des causes et de l'impact de ces derniers. Imaginons que des pièces arrivent en retard sur la ligne de production, alors que le fournisseur les a expédiées dans les délais prévus — ou en tout cas le prétend. Comment connaître la vérité ? Le camion a-t-il été bloqué dans la circulation

et est-il arrivé en retard ? Ou est-il arrivé à temps mais a-t-il dû patienter pendant une heure dans la cour de l'usine ? Ou peut-être les marchandises ont-elles été déchargées dans les temps mais cette opération n'a-t-elle pas été consignée de suite, ce qui a retardé la disponibilité des pièces ?

LE NIVEAU DE DÉTAIL ADÉQUAT

La visibilité doit être maximale, quel que soit le niveau de **granularité** (ou d'agrégation) correspondant aux circonstances opérationnelles. En d'autres termes, il conviendrait que les systèmes d'entreprise ou de supply chain prennent en compte le bon de commande, le conteneur ou la palette dans sa totalité. Beaucoup de systèmes existants ne permettent pas de vérifier l'état d'avancement d'une commande ou le contenu d'un conteneur — partant du principe que tout est vraisemblablement correct.

Si chaque étape de chaque opération pouvait être vérifiée, fabricants et détaillants auraient la certitude que tous les éléments constitutifs d'une unité plus vaste sont également présents et corrects. Et il leur suffirait, le cas échéant, d'accéder à des vues plus détaillées pour analyser plus finement des colis ou des articles.

Il s'agit d'un point extrêmement important. En effet, de nombreux systèmes très sophistiqués et coûteux affichent des résultats décevants dès lors que des éléments individuels sont agrégés en une entité supérieure (ou inversement) et adoptent une nouvelle identité. Concrètement, nous devons être en mesure de traiter des informations de haut niveau tout en ayant la certitude que celles-ci incluent des données **parent-enfant** exactes.

Etes-vous en mesure d'identifier le maillon faible de votre Supply Chain ?



APPROCHE MULTICOUCHE

Une solution de visibilité de la supply chain doit s'appuyer sur des données principales (ID d'article, emplacement), des données transactionnelles (contrat, commande, exigences) et des données d'événements (ce qui s'est produit et quand) qui transcendent les trois couches suivantes :



1. Couche processus — Cette couche associe les processus, les commandes, les instructions et les événements attendus, et identifie à quels endroit et moment mener des contrôles. Il peut s'agir de mouvements physiques ou d'événements d'information, tels que la préparation d'une commande, un camion qui se présente à un portique, la création d'une liste de prélèvement ou la réservation d'un transport. La question cruciale étant la suivante : les processus adéquats sont-ils en place pour garantir que les données correctes soient capturées au bon moment ?



2. Couche d'exécution — Cette couche rassemble les technologies de capture de données et de vérification des identités et des activités à chaque point de traitement pertinent. Qu'il s'agisse d'une vérification physique de l'identité, d'un pesage, d'un contrôle de température, d'un téléchargement/contrôle de données à partir d'un système spécifique, de la lecture d'un code à barres, d'un portique RFID, d'une technologie de vision en entrepôt ou de tout autre développement (par ex. équipements IoT), la condition essentielle est que la technologie utilisée soit adaptée au point d'exécution.

Une approche « agnostique » s'impose. En d'autres termes, il est absolument indispensable de comprendre parfaitement le processus sous-jacent avant de faire le choix d'une solution donnée parmi le large éventail de technologies disponibles. De plus, dans la mesure où les technologies évoluent rapidement, la couche d'exécution doit miser sur la pérennité des performances.



3. Couche de visibilité — Ce dernier niveau garantit que les informations importantes (alertes, erreurs, déviations, etc.) soient signalées de manière opportune.

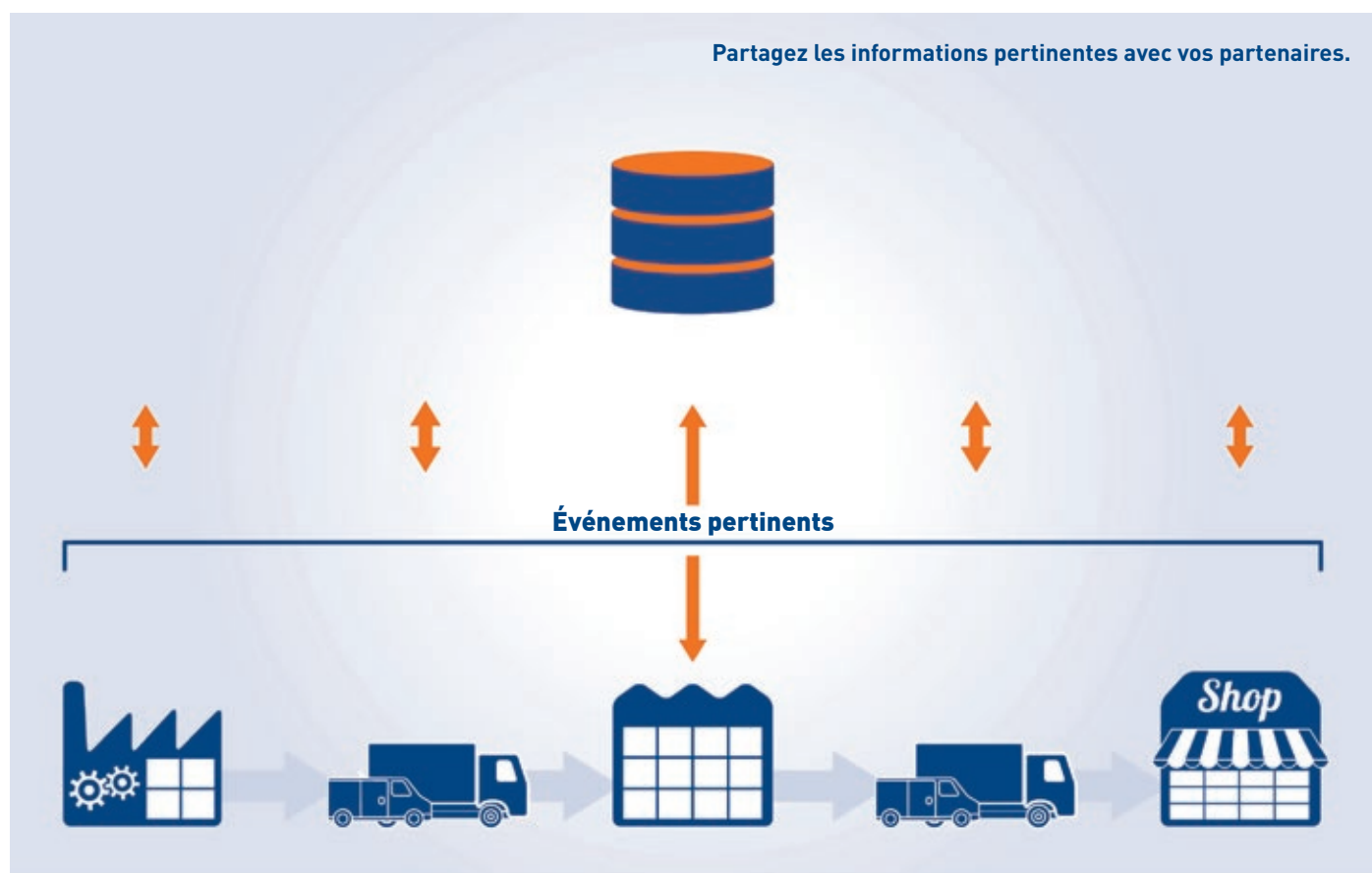
LES DONNÉES PERTINENTES POUR LES PERSONNES ADÉQUATES

Toutes ces activités se produisent simultanément dans plusieurs endroits. De plus, selon la nature du problème ou de l'alerte, des personnes différentes doivent en être informées, et ce à des emplacements divers et selon des moyens de communication variés. En outre, il se peut que certains intervenants qui doivent accéder à ces alertes ne soient pas en mesure, sur le plan physique ou financier, d'utiliser des équipements informatiques complexes ou coûteux. Enfin, il faut que les données soient triées et ciblées de sorte que seules les **informations véritablement pertinentes** soient transmises à ceux qui en ont besoin pour résoudre le problème.

Le choix qui s'impose est celui d'une solution de cloud, accessible depuis des systèmes d'entreprise, des solutions de transfert électronique de données (EDI) ou de simples portails web sur terminal mobile pour consulter en toute sécurité des tableaux de bord personnalisés.

À chaque niveau, le degré de visibilité dépend de l'**exactitude des données**, capturées à des points de la supply chain savamment choisis et prédéterminés.

Chaque phase de la supply chain amène son lot de défis. Par conséquent, la réponse consiste en une combinaison de solutions distinctes mais étroitement liées pouvant être adaptées en fonction des flux et des processus d'approvisionnement tant en magasin, en entrepôt ou en usine que pendant le transport.



1 Tirer le meilleur parti des systèmes et processus existants. Inutile de réinventer la roue. Il suffit souvent d'exploiter correctement les systèmes et les processus en place pour obtenir plus de visibilité.

2 Veiller à la bonne exécution des processus. Une meilleure exécution est synonyme de données de meilleure qualité, à partager sous la forme d'informations ou de connaissances.

3 Utiliser les technologies adéquates. Celles-ci ne doivent pas nécessairement être avancées — tout dépend du processus. Un scanner portable suffit amplement si la tâche n'est exécutée qu'une fois par jour, par

5 CONSEILS POUR AMÉLIORER LA VISIBILITÉ

En bref, l'optimisation de la visibilité de votre supply chain tient en cinq points :

4 Capturer les seules données pertinentes.

Les alertes doivent refléter des informations critiques. Dans la plupart des cas, ces données sont collectées dans des points d'événement et ne font l'objet d'un rapport que dans la mesure où les événements dévient du plan établi (à quelques exceptions près, notamment les biens périssables qui doivent faire l'objet de rapports même lorsqu'ils restent en rayon, par exemple).

5 Partager les connaissances essentielles avec les bons intervenants. Il existe des interfaces standard et simples qui évitent aux autres intervenants de devoir investir dans des solutions EDI ou autres systèmes sophistiqués. Basées dans le cloud et accessibles sur des terminaux mobiles via un portail, ces interfaces permettent de partager toutes les données réellement pertinentes nécessaires à la résolution d'un problème.

Voyez-vous désormais en quoi consiste la visibilité supply chain ?