



Cegid

Vue eXpert

La fin des ruptures et des surstocks, par un pilotage ajusté de la chaîne d'approvisionnement.



Les distributeurs sont confrontés à un quitte ou double permanent. Les délais d'approvisionnement étant très importants, les enseignes doivent définir le besoin et s'engager sur les achats avant même de connaître les ventes (retail) ou le carnet de commandes (wholesale). D'autres risques non anodins sont également à prendre en compte dans les décisions d'approvisionnement, tels que les invendus, les ruptures, ou encore l'augmentation des coûts logistiques.

Par Éric Dessert
Expert supply chain, Cegid.

www.cegid.fr/retail

Cegid
VOUS AVANCEZ NOUS AVANÇONS



D'une démarche fragmentée à une approche prédictive et unifiée

Pour déterminer finement la quantité et la nature des produits à commander, la bonne « fenêtre de tir » est restreinte. Entre la phase de prévision, d'achat et de transport, quatre à six mois s'écoulent, durant lesquels interviennent prévisionnistes, chefs de produits, acheteurs, approvisionneurs, agents qualité présents dans les pays de production, comptables et contrôleurs de gestion... Dans beaucoup d'enseignes, ces différents services travaillent à l'aide de tableaux Excel. Conséquences : les données sont fragmentées, sujettes à ressaisies et erreurs ; les flux d'informations et de tâches ne sont ni synchronisés ni automatisés. Les distributeurs perdent du temps, de l'énergie et de l'argent.

Une supply chain amont performante passe par une gestion intégrée, depuis la prévision de la demande jusqu'à la chaîne d'approvisionnement. Ce socle commun, partagé entre les services prévisions, achats, logistique et finance, facilite le pilotage des approvisionnements. Cela permet donc une meilleure disponibilité des produits sur les différents réseaux (distribution spécialisée ou grossistes), ce qui améliore la maîtrise des stocks et des marges.

Risques & opportunités

Au-delà de l'évolution de son système d'information, l'enseigne dispose de plusieurs leviers pour diminuer ses risques de rupture, augmenter ses ventes et réduire ses stocks résiduels. Les différents maillons décrits ici représentent aussi bien un point de souffrance potentiel qu'un facteur d'amélioration. Un risque ou une opportunité... Tout dépend dans quel camp l'enseigne se place...

La situation économique modèle aussi les choix stratégiques d'approvisionnement. Pour un distributeur en forte expansion, le risque de surstock est moins important car l'ouverture de nouveaux magasins facilite l'écoulement de la marchandise. L'ajustement de la chaîne d'approvisionnement amont reste cependant fondamental pour la performance économique de toute enseigne.

La juste commande

Les conditions proposées par les fournisseurs diffèrent fortement : achats avec des seuils minimum par produit, par famille d'articles, délais, valeur et volume. L'acheteur doit aussi tenir compte des assortiments et de la couverture de stocks définie pour les réseaux de vente (par jour et par semaine). Une bonne commande résulte de l'équilibre respecté entre ces multiples paramètres.

La couverture matière : une variable d'ajustement

Les délais d'approvisionnement en matières comptent pour beaucoup dans le délai total d'obtention du produit. Même si aujourd'hui très peu de distributeurs achètent de la matière, celle-ci reste néanmoins une variable d'ajustement intéressante. En s'engageant sur un volume de matière initial et non sur des produits finis, il est possible de définir plus tard la répartition par produit. L'engagement se fait donc sur le volume et sur la date de mise à disposition au port, mais les SKU sont définies dans un second temps, en fonction de prévisions de vente ajustées. Le risque est ainsi limité. C'est aussi une façon d'obtenir une meilleure répartition des tailles.

Répartition entre circuits longs et courts

Selon la stratégie de l'enseigne, il est intéressant de répartir les volumes de production entre l'Asie, les pays de la Méditerranée et de l'Europe de l'Est. Il s'agit, dans cette perspective, de ne commander en Asie que les quantités initiales – que l'enseigne est certaine d'écouler ; puis de choisir pour les réassorts, des circuits plus courts par avion ou des fournisseurs plus proches (Maghreb, Europe de l'Est).

Là encore, le risque pris par le distributeur est réduit puisque celui-ci dispose d'une quantité initiale suffisante pour approvisionner ses circuits de vente, tout en conservant une marge de manœuvre importante pour le réassort de ses produits à succès grâce à une fabrication en circuit court. Cette opération

1 000
enseignes

+70
pays

20 000
magasins



peut être répétée une ou plusieurs fois en cours de saison sur les best sellers. Le taux d'écoulement est optimisé avec pour conséquence une réduction des surstocks et des stocks résiduels sur les produits dormants, et un moindre risque de rupture sur les produits phares.

Jouer la carte de l'avion

Il est parfois plus rentable pour l'enseigne d'acheminer une petite part de sa commande par avion. Certes, ce mode de transport est beaucoup plus coûteux que le bateau. Mais qu'en est-il comparé au coût des ventes perdues si le réassort n'est pas effectué à temps ? L'avion sert de variable d'ajustement réactive, le temps que le gros de la commande arrive par bateau.

Maîtriser les facteurs "qualité" et "comptabilité"

L'envoi d'échantillons avant la réception finale de la commande évite de mauvaises surprises à l'enseigne. Ce contrôle qualité est souvent réalisé par une filiale ou un agent présent en Asie auprès des producteurs, en sortie d'usine ou avant l'embarquement dans les conteneurs. Au plan comptable, il est essentiel de transmettre au moins un mois à l'avance aux fabricants leurs lettres de crédit. Car un simple oubli ou décalage comptable risque d'avoir de graves répercussions.

L'œil sur l'agenda

Estimate Time Departure / Estimate Time Arrival. Chez les transitaires et les logisticiens, l'ETD et l'ETA représentent deux paramètres clés. La date de disponibilité des produits dans les réseaux de distribution dépend directement du respect de cette date d'engagement. La connaissance de la date de départ du bateau sert à la fois à ajuster la disponibilité finale du produit, mais également à connaître avec précision le volume de réception en entrepôt et à s'organiser en conséquence. En permanence, le système d'information doit gérer les interactions entre les documents, la logistique et l'administration, et calculer l'impact des changements de prix et de dates sur toute la chaîne d'approvisionnement.

La chasse aux vides

Le coût d'un conteneur acheminé de Shanghai au Havre est identique quel que soit son taux de remplissage. Dès la phase de prévision puis d'approvisionnement, il est impératif de tenir compte du volume occupé par les articles, d'ajuster leur conditionnement et leur quantité afin d'optimiser le remplissage du conteneur. Si l'enseigne opte pour un transport mutualisé, elle doit tenir compte du délai supplémentaire représenté, à l'arrivée, par la répartition des marchandises entre différents clients, ports et plates-formes logistiques. Cette rationalisation du transport va aussi dans le sens d'une chaîne d'approvisionnement « verte », plus respectueuse de l'environnement.

En conclusion

Ce rapide tour d'horizon dessine des axes d'amélioration rapide et profonde pour les distributeurs. Ceux-ci n'ont plus à jouer à quitte ou double. En alliant logiciels de pointe et bonnes pratiques, le risque diminue grandement sur tous les axes de performance : engagements financiers, disponibilité des produits, taux de transformation. La prise de décision gagne en précision, en prévision, en efficacité. Les surstocks comme les ruptures ne sont plus une fatalité.

Repères

La maîtrise de la demande et des approvisionnements :

- Améliore très fortement la fiabilité des délais de disponibilité des produits, ce qui évite les ventes perdues.
- Diminue de 10 % à 50 % le recours au transport imprévu par avion.
- Réduit les stocks résiduels de 10 % à 50 %.
- Augmente nettement le taux de service.

« Faute d'approvisionnement adapté, de nombreuses commandes nécessitent l'envoi de plusieurs colis. Cet acheminement fractionné coûte plus d'un million par an à Linvosges. Il suffit d'affiner de 10 % la gestion de nos prévisions et de nos approvisionnements pour que notre société économise 100 000 euros chaque année... »

Sébastien Hertz, directeur des achats et des approvisionnements de LINVOSGES (marque de linge de maison haut de gamme).

À propos de Yourcegid Retail

Les solutions Yourcegid Retail sont conçues pour améliorer la compétitivité, la productivité et la rentabilité des entreprises du commerce spécialisé. Plus de 1000 enseignes et 20 000 magasins utilisent Yourcegid Retail quotidiennement partout dans le monde.

Optimisation des approvisionnements et pilotage des flux matières et produits.

Produits finis ou stocks matières, choix des fournisseurs, optimisation des circuits logistiques, maîtrise des budgets d'achat, pilotage des réapprovisionnements et du réassort magasin..., Yourcegid Retail intègre les meilleures pratiques métier pour optimiser la chaîne d'approvisionnement.

À propos de Cegid

Groupe international, Cegid est le premier éditeur français de progiciels de gestion et de solutions métier dédiés à la performance des entreprises et à leur développement. Le groupe compte plus de 2 000 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 249,6 M€ en 2010. Directement implanté à Paris, New York, Barcelone, Madrid, Milan, Londres, Casablanca, Shenzhen, Shanghai, Tokyo et Hong Kong, Cegid s'appuie aussi sur un réseau de partenaires certifiés dans le monde entier.

« La quasi totalité des livraisons recommandées par la solution Yourcegid Retail est assurée, ce qui témoigne de la grande précision et de la fiabilité des prévisions. En outre, le taux de service dépasse désormais 70 % et augmente de 3 % par an en moyenne depuis la mise en œuvre des nouveaux processus et du nouveau système d'information. »

« En améliorant la gestion des livraisons grâce à Yourcegid Retail, nous avons diminué de près d'un tiers le nombre des camions utilisés et par conséquent réduit nos coûts de transport d'environ 15 % l'an dernier »

Alain Kostrzewa, directeur des systèmes d'information d'ARCHE (fabricant et distributeur international de chaussures)