



infor

GUIDE DES BONNES PRATIQUES

Les 5 clés d'une chaîne logistique résiliente

Commerce de détail

Sommaire

La résilience grâce à une prévision plus précise de la demande **3**

La résilience par l'optimisation de la chaîne logistique à n niveaux **9**

La résilience par l'atténuation des risques des sources **5**

La résilience par une main-d'œuvre plus talentueuse et flexible **12**

La résilience par l'amélioration de la visibilité et de la collaboration **7**

Considérations finales **13**



Nous vivons une révolution du commerce de détail. L'apparition d'une pandémie sanitaire mondiale a accéléré la transformation du commerce de détail en perturbant les chaînes logistiques (de la logistique à une main-d'œuvre changeante dans le commerce de détail), ce qui oblige les détaillants à repenser leurs modèles économiques pour réussir. Ceux qui tardent à réagir, incapables de changer ou qui ne prévoient pas que leur inaction conduira à leur disparition seront laissés pour compte, et risqueront la faillite, absorbés par le capital-risque ou fermeront définitivement leurs portes.

Pour se frayer un chemin à travers la révolution du commerce de détail, il faut disposer d'une chaîne logistique résiliente qui repose sur 5 facteurs clés :

- L'apprentissage machine
- Des fournisseurs stratégiques
- Un centre de contrôle pour la visibilité et la collaboration
- Une planification et une exécution de la chaîne logistique grâce à l'intelligence artificielle
- Un vivier de collaborateurs talentueux et flexibles

Les détaillants et les marques qui sont flexibles, innovants et prêts à prendre des risques sortiront plus forts de cette période d'incertitude.

1. La résilience grâce à une prévision plus précise de la demande

Contexte : Changements imprévisibles dans les comportements d'achat des consommateurs

L'élément le plus critique d'une chaîne logistique résiliente est une prévision précise de la demande. Au début de la pandémie, les épiciers ont été pris de panique par les consommateurs qui réclamaient du papier toilette, du désinfectant pour les mains, de l'eau de javel, des médicaments, etc. Au fur et à mesure que les commandes de repas à domicile se sont multipliées, les gens se sont tournés vers de nouveaux niveaux de repas cuisinés à la maison, ce qui a accentué la pression sur les stocks d'épicerie.

Il est possible que certains de ces comportements d'achat véritablement inédits se maintiennent. Il s'agit notamment de la pratique fréquente de la cuisine à domicile et de la diminution des sorties au restaurant en raison des nouvelles tendances en matière d'épicerie : approvisionnement du garde-manger, besoin non préparé de travailler à distance, volonté d'essayer les marques de distributeur et passage à des canaux de distribution non traditionnels.

Le besoin de manger étant tempéré par la crainte d'être exposé, de nombreux acheteurs ont limité leurs déplacements à l'épicerie en achetant plus qu'ils ne le feraient normalement à chaque déplacement. L'approvisionnement du garde-manger est plus fréquent lorsque les promotions sont attrayantes. Les magasins savent qu'ils auront besoin d'une plus grande quantité d'un article les semaines suivantes, car ils en achètent de grandes quantités.

Dans ce cas, la nécessité de réduire les visites à l'épicerie a entraîné non seulement l'achat fréquent de multiples d'un même article, mais aussi un nombre plus élevé d'achats en gros que par le passé. Cependant, en raison des comportements radicalement différents des consommateurs déclenchés par la pandémie, l'utilisation de l'historique des achats d'articles de base ne permettrait pas de détecter le changement de taille des achats.

Pendant ce temps, de nombreux travailleurs isolés et mis à pied, ainsi que les étudiants et le personnel touchés par la fermeture des écoles, se sont retrouvés de manière imprévue à manger tous les repas et les collations depuis leur domicile. La tentation d'aller chercher du café n'existant plus, les gens ont fait des provisions de café, de filtres et de collations pour compléter leur journée. Les fermetures des salons de coiffure ont entraîné une augmentation des colorations des cheveux et des produits pour les ongles à domicile.

La rareté initiale des stocks a incité les acheteurs à faire le tour de ce qu'ils pouvaient trouver. Si leur marque préférée était en rupture de stock, ils en choisissaient une autre.

Si un consommateur était très fidèle à une marque, il pouvait être incité à acheter une marque moins chère, une marque de distributeur ou une marque de magasin, car ses revenus étaient devenus une préoccupation prioritaire.

Les consommateurs ont également adopté d'autres canaux d'achat : ils commandent en ligne et se font livrer leurs courses à domicile par des détaillants ou des sites de d'e-commerce. Si la facilité d'achat et le choix de la livraison à domicile perdurent, il est possible d'observer un changement sur le long terme entre les canaux et les concurrents.

Toutefois, l'industrie de la chaussure et de l'habillement a connu une expérience totalement opposée. Avec les commandes « shelter-in-place », les détaillants non essentiels ont été contraints de fermer temporairement leurs magasins. La demande a chuté et les stocks ont stagné derrière les portes closes. Les achats prioritaires de vêtements ont chuté et la plupart des courses ont été effectuées en ligne, et non dans des magasins.

De nombreux consommateurs n'ayant plus besoin de vêtements de travail, ils sont passés à une garde-robe confortable « pour le télétravail ». Les individus et les familles sortent plus souvent à l'extérieur pour marcher, faire du vélo, courir, etc. là où le virus ne se propage pas aussi facilement. Alors que les ventes de vêtements formels et de travail ont considérablement diminué, les achats ont révélé un glissement vers les vêtements de sport.

Qu'il s'agisse du style ou de la matière, le confort est la clé. La garde-robe des consommateurs, actuellement dominée par les tenues professionnelles ou professionnelles décontractées, présente quelques lacunes qui se traduisent par des achats de vêtements de détente et de sport. Les chaussures ont également connu une baisse importante des ventes, à l'exception des chaussures de sport comme la marque HOKA ONE ONE de Decker, pour lesquelles la demande a fortement augmenté.

Ces changements soulèvent de nombreuses questions : Combien de temps durera cette nouvelle perspective sur la vie et l'attention portée à la santé personnelle ? Lorsque l'économie reprendra complètement, la demande se reportera-t-elle sur les vêtements nécessaires au travail ou le télétravail deviendra-t-il la prochaine norme ?



En outre, des industries telles que les magasins d'équipements de fitness, de produits de bricolage, d'articles ménagers et autres ont amélioré, voire augmenté leurs ventes d'une année sur l'autre. Les gens étant à la maison, des activités telles que la décoration, le jardinage, les réparations et les rénovations sont devenues les choses principales auxquelles ils consacraient leur temps et leur argent. Lowes Home Improvement a connu une augmentation de 11 % de ses ventes dans les mêmes magasins, grâce à un pourcentage élevé de bricoleurs.

Solution : Prévisions automatisées grâce à l'apprentissage machine

Les comportements d'achat sans précédent et les fermetures de magasins imprévues sont les défis liés à la prévision de la demande. Les fournisseurs de logiciels innovants fondés sur l'IA s'associent aux détaillants en faisant appel à une équipe de spécialistes des données pour mettre au point des modèles d'apprentissage automatique pour leurs catégories commerciales uniques. En utilisant une fonction de demande pandémique, le scientifique peut former l'algorithme ML pour qu'il prenne automatiquement en compte les comportements de vente observés pendant cette révolution du commerce de détail - éliminant ainsi les périodes non pertinentes (achats de panique, fermetures de magasins, etc.) pour que le modèle puisse prédire l'avenir avec précision.

Dans les modèles traditionnels, les planificateurs de la demande doivent mettre à jour manuellement les paramètres des séries chronologiques, les niveaux d'agrégation, attribuer des articles similaires, mettre à jour manuellement les prévisions pour la levée des promotions, etc.

Mais au-delà des effets de la pandémie, la valeur de l'apprentissage machine s'étend à d'autres caractéristiques de la demande telles que la prévision de nouveaux produits, qui utilise les tendances des attributs de produits et d'emplacements, les détails promotionnels, l'effet de halo/cannibalisation, les données externes comme la météo, les événements sociaux et locaux, etc. Les modèles d'apprentissage machine fournissent l'automatisation et la modélisation flexible de la demande nécessaires à une prévision précise pendant et après ces temps incertains. La prochaine génération d'intelligence artificielle dans le commerce de détail utilisera les réseaux de neurones, le deep learning et d'autres techniques de modélisation pour favoriser l'automatisation et la précision.

Le fait de disposer d'une équipe de spécialistes des données en coulisse garantit que les modèles soient réglés pour produire des résultats précis. Il s'agit d'une approche bien plus efficace pour former les planificateurs de la demande de détail aux modèles et aux paramètres. Les planificateurs de la demande doivent se concentrer sur la gestion des exceptions, l'analyse des activités, la recherche d'opportunités et, en ces temps incertains, sur la stratégie à adopter pour la prochaine norme.



2. La résilience par l'atténuation des risques des sources

Contexte : La dépendance à une source de production unique

Au cours de cette pandémie, de nombreuses histoires sont apparues sur les pénuries de l'offre dans divers secteurs. Des pays non préparés, ainsi que des pénuries de stocks d'équipements médicaux et de médicaments, associés à des modifications des droits de douane sur les produits fabriqués en Chine, ont tous mis en évidence les décisions relatives à l'approvisionnement et les risques de dépendance à une source unique.

Les tarifs douaniers restent un défi constant et existent depuis avant le XIXe siècle, ayant fluctué au fil des ans, passant d'une taxe moyenne de 25 % à une époque plus moderne où la taxe sur les importations en provenance de Chine était de 3,5 % en 2016 et de seulement 1,6 % en moyenne pour l'ensemble des pays⁶.

Un mémorandum récemment signé au titre de l'Article 301 des États-Unis stipule que le taux de douane américain sur les produits chinois augmenterait à 15 % mais serait réduit à 7,5 % pour environ 110 milliards de dollars d'importations. Il en résulte une guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine sur des marchandises comprenant des catégories de produits comme l'électronique, les produits ménagers, les vêtements et les chaussures.

L'objectif de l'application des droits de douane est de modifier les comportements qui profitent à la Chine et d'augmenter éventuellement les recettes, même si ce n'est qu'en petite partie. Certains pays ont allégué que la Chine et d'autres pays fournisseurs volent la propriété intellectuelle par le biais du piratage, de l'ingénierie inverse de l'électronique, de la contrefaçon de marques de luxe et autres, ce qui a donné lieu à l'application d'un tarif douanier pour punir ces actions et décourager cette pratique⁷.

Un autre objectif de la taxe à l'importation est de modifier la circulation des marchandises tout au long de la chaîne logistique. Les États-Unis et d'autres pays dépendent de la production chinoise pour la majorité des produits en raison de la main-d'œuvre moins chère, des ressources naturelles disponibles et de leur volonté de répondre aux besoins industriels mondiaux.



Cette volonté, associée au désir des consommateurs de dépenser moins pour leurs produits, a essentiellement contraint les entreprises à s'approvisionner à l'étranger, la Chine obtenant une grande partie des commandes. Au fil des décennies, les emplois manufacturiers aux États-Unis ont chuté, la production a diminué et un important déficit commercial s'en est suivi⁸. Une augmentation des droits de douane permettrait de réduire le déficit commercial de 346 milliards de dollars en 2019 et de réorienter les échanges commerciaux vers d'autres pays, certains emplois revenant aux États-Unis⁹.

Un autre objectif d'une augmentation des droits de douane est de négocier de meilleurs taux ou de réduire les obstacles au commerce avec un pays, dans ce cas, en demandant à la Chine d'acheter plus de marchandises et de services aux États-Unis. Les recettes douanières représentent un faible avantage par rapport à l'ensemble du gouvernement. Ces initiatives tarifaires sont également liées au fait que le gouvernement chinois a choisi le yuan comme devise plutôt que de le laisser flotter sur un marché libre.

Solution : Gestion de l'approvisionnement et de la visibilité de la production via la technologie des centres de contrôle

Les détaillants doivent tenir compte de l'impact à court terme d'une guerre commerciale avec la Chine et déterminer la voie à suivre par l'entreprise en ce qui concerne la fixation des prix et l'approvisionnement. Les tarifs ne sont pas des considérations nouvelles, en particulier pour l'industrie de l'habillement et de la chaussure. À court terme, les détaillants et les marques doivent élaborer une stratégie sur l'impact des augmentations de coûts et sur la manière dont il s'applique aux prix.

Si les prix augmentent trop, les consommateurs n'achèteront pas, ce qui pourrait faire courir un risque à la marque et à l'activité future d'un concurrent. Pour les produits chinois, les détaillants s'efforcent de maintenir les prix de détail stables, choisissant de gérer un équilibre entre les mesures de réduction des coûts ou la diminution des bénéfices. L'analyse montre que seule une petite partie de l'augmentation des coûts est répercutée sur les consommateurs, mais un modèle commercial de réduction des coûts et des marges ne peut pas durer longtemps.

À plus long terme, les détaillants peuvent s'occuper de 2 choses : la composition des matériaux et le lieu de fabrication. Les concepteurs de produits peuvent consulter la grille tarifaire harmonisée (HTS ou HS) pour voir les matériaux et les taux concernés, ainsi que les exclusions pour créer de nouvelles configurations de conception dans une solution de gestion du cycle de vie des produits qui réduisent les coûts tarifaires.

Certaines industries peuvent être plus faciles à redessiner autour des tarifs que d'autres car la complexité des matériaux concernés varie des matériaux textiles « artificiels » comme la rayonne aux « tissus plats » qui ne contiennent pas de « fils tordus à plus de 472 tours par mètre ».

Si les tarifs de l'article 301 et les détails qu'ils contiennent peuvent changer, les détaillants et les marques peuvent choisir de modifier leurs pays d'approvisionnement. Des entreprises comme Best Buy, Home Depot et d'autres se tournent vers des fournisseurs et des usines en dehors de la Chine en se déplaçant vers des zones de croissance comme l'Inde, l'Arabie saoudite, le Brésil, la Russie et d'autres pays asiatiques pour diversifier leurs risques¹⁰.

La pandémie a mis en lumière notre dépendance à la Chine pour toute une série de produits. Lorsque l'épidémie s'est déclarée, la Chine a fermé des usines dans tous les secteurs, de la mode aux articles ménagers, en passant par les dispositifs médicaux, les produits pharmaceutiques et les équipements de protection individuelle (EPI).

Dans de nombreux pays, les stocks de masques, blouses, ventilateurs, etc. ayant diminué et/ou ayant expiré, les gouvernements, les hôpitaux et les entreprises privées se sont empressés d'en faire l'inventaire¹¹.

La Chine, qui est la source centrale de la plupart de ces articles, en contrôle désormais la distribution et le calendrier, en choisissant de privilégier l'usage domestique avant de répondre aux besoins des autres pays. Le stock gouvernemental limité, la capacité intérieure insuffisante ou retardée et la réduction des exportations de la Chine ont entraîné une pénurie mondiale.





Au vues ramifications de l'approvisionnement principalement chinois, les détaillants et les marques ont reconnu la nécessité d'augmenter la production dans une région tout en réduisant la demande dans une autre, voire en se tournant vers une production plus nationale.

Compte tenu de la dépendance du monde à l'industrie manufacturière chinoise, les salaires ont augmenté régulièrement au cours des dix dernières années. L'ouvrier d'usine moyen gagne 300 % de plus qu'il y a 10 ans, 30 % de plus qu'il y a 3 ans, avec une augmentation annuelle moyenne des salaires de 11,7 %¹².

Autrefois un pays à la main-d'œuvre bon marché, qui attirait beaucoup les détaillants et les marques, la Chine va suivre cette même tendance et les équipes d'approvisionnement le savent. Bien que cette situation soit favorable aux citoyens chinois, les détaillants mondiaux réévalueront l'offre en fonction des coûts de conception qui incluent la main-d'œuvre, les tarifs, les délais, les conditions de travail et la durabilité des fabricants chinois.

Selon le Bureau du recensement, les détaillants sont en train de modifier la demande, car les exportations chinoises vers les États-Unis ayant chuté de plus de 16 % en 2019, ce qui constitue un changement significatif par rapport à une tendance à la hausse qui s'est étendue sur plusieurs décennies. Bien qu'il ne s'agisse que d'une seule année, les données montrent également que les importations en provenance de pays comme le Vietnam et Taïwan ont augmenté alors que la Chine est en déclin¹³.

Grâce à toutes ces informations, les planificateurs d'assortiment peuvent prendre en compte à la fois les produits de marque privée de l'équipe de conception et les sources de styles de tiers. Étant donné la nécessité de diversifier les régions, le lieu d'approvisionnement doit être un attribut à prendre en compte, tout comme le tissu, la silhouette, le goût, le parfum, la taille, et autres. Avant de finaliser l'achat saisonnier, les sources régionales doivent être agrégées et une analyse doit être faite sur le pourcentage d'activités de catégorie, de la catégorie croisée, du prix, de la marge, du délai de livraison, et plus encore. L'époque où seules les tendances et les marges actuelles constituaient les principaux facteurs de décision en matière d'assortiment est révolue.

Comme les marchandises se déplacent tout au long de la chaîne logistique, un centre de contrôle peut fournir une visibilité aux marchandises provenant de Chine, du Vietnam, d'Amérique du Sud, ainsi que du pays même, afin de s'assurer que toute perturbation est anticipée. D'autres facteurs à prendre en compte lors de l'assortiment sont la ponctualité des arrivages, l'exécution des commandes, les coûts réels au débarquement et plus encore pour comprendre pleinement l'impact que le fret maritime, aérien, ferroviaire et routier a sur les finances de la chaîne d'approvisionnement et comment il s'aligne avec l'orientation de l'entreprise.

3. La résilience par l'amélioration de la visibilité et de la collaboration

Contexte : Les défaillances dans le partage des informations sur la chaîne logistique

La pandémie et les perturbations qui en découlent tout au long de la chaîne logistique ont intensifié le besoin de visibilité numérique et de collaboration. Sans une visibilité de bout en bout de la chaîne logistique, il n'y a pas de moyen facile d'atténuer les risques des installations aux fournisseurs et aux fournisseurs de ces derniers.

Les chaînes logistiques sont une matrice complexe de fournisseurs, d'entreprises de logistique, d'usines et d'entrepôts. Par exemple, un détaillant peut recevoir des marchandises d'un entrepôt, qui recevra des marchandises de son fournisseur. Le fournisseur de niveau 1 dépend des composants des fournisseurs de niveau 2, qui à leur tour dépendent d'autres fournisseurs pour les matières premières. Les vêtements d'extérieur achetés chez Macy's® peuvent provenir de la Columbia Sportswear Company®. Columbia s'approvisionne en fermetures éclair auprès d'un fournisseur, en tissu auprès d'un autre fournisseur, Velcro® et les lacets chez un autre fournisseur, etc.

La chaîne logistique peut se rompre si une partie quelconque ne correspond pas à la demande des consommateurs, qu'il s'agisse de la capacité de travail dans un centre de distribution, de la fabrication de produits finis, de la production de matières premières, ou de divers modes de transport tels que par la mer, les airs, le rail ou un poids lourd.

Les entreprises qui utilisent des feuilles de calcul, des appels téléphoniques et des e-mails pour communiquer avec leurs fournisseurs et gérer les mouvements de stocks risquent de subir les plus grandes perturbations, car les données sur lesquelles elles s'appuient sont généralement dépassées.

Les gens sont submergés de demandes de mise à jour, mais avec la fermeture des bureaux ou la réduction du personnel, les entreprises n'ont pas une idée précise de l'ampleur des problèmes et sont incapables de prendre des décisions stratégiques. Sans une plateforme numérique pour le partage des données, l'obtention d'informations prend trop de temps et est généralement très insuffisante.

D'autres risques pour les entreprises sont liés à l'approvisionnement à fil unique, avec une dépendance à l'égard d'un pays ou d'un fournisseur unique pour les produits clés. Les décisions d'approvisionnement stratégique deviennent un problème plus important lorsque l'on est confronté à des événements sans précédent comme une pandémie. Les détaillants doivent diversifier leurs activités en fonction des régions, des pays, des points d'entrée, etc. pour assurer un minimum de perturbations.

Alors qu'un événement majeur se déroule, le premier domaine d'intérêt est la visibilité et la collaboration avec les principaux fournisseurs de niveau 1. Les détaillants ou les marques doivent déterminer la capacité du fournisseur à répondre à leur demande avec le stock existant dans le centre de traitement principal d'un fournisseur ou s'ils doivent déplacer les commandes vers d'autres endroits. Si un fournisseur n'est pas en mesure de satisfaire la demande, le détaillant et le fournisseur doivent tous deux évaluer leur capacité à répondre à la production ou si la production peut être transférée vers d'autres installations.

Lorsque des pénuries et des problèmes de capacité surviennent, il convient de collaborer avec les fournisseurs pour établir un classement de l'attribution afin de mieux comprendre où se situe votre entreprise dans l'ordre de priorité du marché de la vente directe aux consommateurs. Pour avoir une meilleure perspective d'avenir, il faut étudier la capacité de son fournisseur de niveau 2 à répondre à la demande. Une évaluation rapide, en amont, aidera à planifier des scénarios pour minimiser l'impact pour votre entreprise.





Une fois les stocks disponibles, les nœuds en aval de la chaîne logistique sont des points de rupture potentiels. Si le produit provient de l'étranger, les transporteurs maritimes doivent être capables de livrer les marchandises. Les détaillants ont besoin d'informations pour répondre à des questions telles que « Les voies de navigation sont-elles ouvertes ? Le port d'entrée a-t-il une capacité suffisante ? Les camions et les chauffeurs sont-ils prêts à transporter le chargement jusqu'au centre de distribution ? » Pour chaque étape du voyage du produit, des plans alternatifs doivent être bien pensés et mis en place pour minimiser les perturbations.

Lorsque le produit arrive à l'entrepôt, la visibilité sur la capacité de réception, de mise en stock, de stockage, d'exécution, etc. est cruciale. L'entrepôt peut être fermé en raison de l'imposition de rester chez soi. Si la demande du produit est élevée et que l'entrepôt est ouvert, comme c'est le cas pour la livraison d'Angel Soft® par Georgia-Pacific, l'entrepôt de vente au détail peut ne pas avoir la place nécessaire pour recevoir tous les camions de produits en papier, ou ne pas avoir assez de main-d'œuvre pour traiter les reçus, ce qui retarde l'expédition éventuelle aux magasins.

Le même besoin de visibilité et de collaboration s'applique aux tentatives d'acheminement des stocks dans différents pays au milieu du chaos. Par exemple, les exportations vers les magasins chinois peuvent être retardées dans un premier temps car ils travaillent selon des protocoles, mais lorsque le pays rouvre et que les consommateurs sont prêts à faire leurs achats, des problèmes logistiques peuvent se poser de la même manière autour des transporteurs, des entrepôts et des magasins. Le moment et l'ampleur des difficultés de la chaîne logistique varient selon les régions, les pays, les États et les villes, ce qui rend la nécessité d'une plateforme numérique dotée d'intelligence artificielle extrêmement importante.

Solution : Prise de décision facilitée par une visibilité en temps réel de la chaîne logistique

Les entreprises qui sont prêtes à affronter la tempête ont investi dans une plateforme numérique permettant de surveiller en temps réel tous les aspects de la chaîne logistique, un centre de contrôle poussant les problèmes au sommet pour les résoudre.

Dans un premier temps, les détaillants et les marques peuvent collaborer avec les fournisseurs sur la demande de commandes futures afin de déterminer s'il existe des problèmes de capacité. Lorsqu'une plateforme est utilisée par toutes les parties, les fournisseurs peuvent collaborer sur les quantités et les dates de commande, même si les conditions de vente sont différentes.

Une fois confirmée, la production commence et fait l'objet d'un suivi par rapport aux engagements. Lorsque les commandes sont en transit, un tableau de bord visuel affiche les expéditions mondiales de tous les stocks en mouvement, en temps réel, entre les différents modes de transport entre les lieux. De grandes quantités de données transactionnelles provenant des transporteurs et du GPS sur plusieurs tronçons, modes et transferts peuplent le centre de contrôle.

Des modèles d'apprentissage machine évaluent dynamiquement les itinéraires et les horaires pour mettre à jour l'heure estimée d'arrivée aux points intermédiaires et à la destination finale. Grâce au geo-fencing, les exceptions peuvent être déclenchées en temps réel, ce qui permet une résolution proactive.

Les plateformes logistiques numériques et innovantes d'aujourd'hui offrent une visibilité en temps réel sur le mouvement des stocks, grâce à laquelle le détaillant, le fournisseur et leurs fournisseurs peuvent collaborer sur l'offre et la demande. En cas d'exception, les deux partenaires peuvent travailler ensemble pour orchestrer la meilleure réponse.

Les clés d'une chaîne logistique résiliente sont la gestion des risques, l'établissement de relations avec les fournisseurs et la capacité à réagir et à se rétablir le plus rapidement possible en cas de problèmes imprévus.

Grâce aux progrès scientifiques actuels, les détaillants peuvent facilement adopter une base d'apprentissage machine et d'IA pour la visibilité et la résolution des problèmes. Sans une plateforme de communication centralisée, les détaillants en viennent à éteindre des incendies individuels au lieu de modéliser des scénarios globaux pour créer un plan stratégique de continuité des activités.

4. La résilience par l'optimisation de la chaîne logistique à n niveaux

Contexte : Efforts manuels pour gérer la chaîne logistique

L'agitation et le chaos peuvent décrire au mieux la chaîne logistique du commerce de détail en cette période d'incertitude. Les épiciers nord-américains ont connu la panique des achats et des rayons vides. En raison des pics sans précédent de la demande de produits qu'une pandémie de ce type provoquerait, la demande dans l'ensemble de l'industrie de l'habillement a chuté d'un cran alors que les commandes d'abris en place ont forcé des fermetures et des stocks stagnants.

Après quelques semaines, les épiceries manquaient toujours des mêmes produits tandis que les fabricants augmentaient leur production et/ou trouvaient d'autres usines pour fabriquer des marchandises. Le commerce électronique a atteint le niveau des volumes de livraison à domicile et de collecte pendant les vacances. L'indice Adobe Digital Economy a montré que les achats en ligne ont augmenté de 49 % par rapport à la période pré-pandémique, l'épicerie étant en tête avec une croissance de 110 %¹⁴.





De nombreux détaillants, comme Best Buy, ont adopté pour la première fois des méthodes de vente au détail sans contact, comme la collecte, pour atteindre les clients qui voulaient faire des achats mais ne pouvaient pas entrer dans les magasins fermés¹⁵. Grâce aux détaillants essentiels et non essentiels, les commandes BOPIS (achat en ligne, enlèvement en magasin) ont fait un bond de 208 %, la collecte étant un nouveau canal d'exécution¹⁶.

La distanciation sociale et le ramassage restant dans un certain contexte dans un avenir prévisible, des changements peuvent être apportés à l'aménagement des magasins, tels que des allées plus larges, des schémas de circulation définis et des zones de test réduites comme dans les produits de beauté. Les nouvelles configurations de magasins entraîneront des changements dans l'assortiment, éventuellement une réduction de l'étendue et de la profondeur de l'assortiment qui aura un impact sur la demande et la quantité de stocks nécessaires dans les magasins.

Bien que les magasins aient été fermés, d'autres parties de la chaîne logistique ont également été touchées, ce qui a eu un impact sur la saison en cours et les saisons à venir, comme l'automne et l'hiver. Des usines en Chine, en Europe et aux États-Unis ont été fermées en raison de la propagation du virus. Pendant le pic du virus, le port de Long Beach en Californie a connu une réduction importante de ses cargaisons et de nombreux départs ont été annulés depuis l'Extrême-Orient¹⁷. Cela a eu des répercussions sur les poids lourds et les trains.

Cette pandémie affecte non seulement la chaîne logistique physique, mais aussi les systèmes générant les achats de marchandises. Les détaillants disposent d'une large gamme d'outils pour la demande, la visibilité, l'exécution de la chaîne logistique et les finances, allant de la dépendance totale à des feuilles de calcul ou à des modèles de séries chronologiques obsolètes jusqu'à des applications plus automatisées basées sur l'IA. Les efforts manuels pour gérer la chaîne logistique numérique ne seront qu'exacerbés par le volume d'ajustements nécessaires pour répondre à la demande et aux besoins de stocks à court terme, ainsi que par la planification pour l'année prochaine au cours de cette même période sans précédent.

Alors que les magasins commencent à rouvrir, les détaillants non essentiels se démènent pour gérer les stocks qui sont restés sur les étagères, accrochés aux racks ou mis en boîte dans les entrepôts. Ils peuvent s'attaquer à ces stocks de différentes manières, par exemple en s'associant avec des fournisseurs pour annuler des commandes, en reportant des expéditions et en retardant le paiement des factures. La plupart des détaillants voudront vendre les stocks dès maintenant en organisant des promotions, des remises, en créant des kits de produits à acheter/gagner et en organisant des événements comme des ventes sous tente ou sur le trottoir.

Les détaillants organisent des promotions plus tôt dans l'année que jamais auparavant, dans le but d'attirer les clients dans les magasins ou les achats. La génération de revenus et de trafic est probablement une priorité plus importante que l'aspect rentabilité de l'entreprise. Certains magasins peuvent même conserver et stocker des marchandises pour l'année suivante, éliminant ainsi les démarques plus élevées et plus profondes tout en réduisant le cycle d'achat de l'année suivante.

Solution : Renforcer le contrôle de la chaîne logistique par l'IA

Une chaîne logistique résiliente commence par une prévision plus précise de la demande en utilisant des modèles d'apprentissage machine alimentés par l'IA pour prendre en compte les attributs, les détails promotionnels, les données externes et bien plus encore. Les spécialistes des données du fournisseur de services logiciels peuvent créer une fonction de demande de pandémie pour saisir l'impact, modéliser les comportements observés (achats de panique, changements de catégorie, importance du commerce électronique, etc.) et s'assurer que la saison printanière de l'année prochaine ne prédit pas faussement une autre pandémie si ce n'est pas le cas.

L'aspect demande n'est que la moitié de l'équation, ce qui justifie un modèle d'optimisation basé sur l'IA pour prendre pleinement en compte les aspects financiers et les contraintes afin de prendre la décision la plus rentable en matière d'allocation et de réapprovisionnement des stocks. Une approche automatisée et transparente permettra d'éliminer de nombreuses activités manuelles nécessaires pour pousser ou tirer les stocks dans la chaîne logistique en donnant à l'analyste les recommandations optimales de transferts de stocks et de commandes d'achat.

Au lieu que les analystes ou les répartiteurs prennent eux-mêmes toutes les décisions, l'optimisation recommandera automatiquement les commandes d'achat, les répartitions et les transferts qui peuvent être gérés par exception. L'approche automatisée centre la charge de travail autour de la gestion des exceptions, ce qui est idéal lorsqu'il y a eu une réduction des effectifs du siège. Lors d'embauches dues à des réouvertures économiques ou à des changements de rôles du personnel existant, un modèle automatisé basé sur l'IA produira une courbe en S idéale, là encore, axée sur la gestion par exception. Cela permet une expérience beaucoup plus facile à former et à adopter lorsque les utilisateurs n'ont pas à apprendre un classeur plein d'étapes pour accomplir les activités manuelles nécessaires à l'affectation et le réapprovisionnement.

Dans l'idéal, les fournisseurs collaborent sur les signaux de demande et d'offre en temps réel et visualisent la chaîne logistique numérique au fur et à mesure qu'elle se déroule. Les fournisseurs doivent faire savoir aux détaillants si la demande peut être satisfaite, y compris la quantité de production qui peut être augmentée pour les articles à forte demande ou les minimums pour une autre production.

Les détaillants devraient investir dans des plateformes qui permettent à la communauté des fournisseurs de collaborer avec les détaillants sur la production, de visualiser le fret tout au long des trajets maritimes et terrestres avec des modèles d'apprentissage machine prédisant les ralentissements, et de prévoir les perturbations et leur impact sur l'ETA. Lorsqu'une pandémie se produit et qu'une usine subit une interruption, ce changement apparaît dans un centre de contrôle pour être ré-optimisé. Toutes les factures liées au bon de commande seraient disponibles sur la plateforme permettant le paiement automatique.



Avec le passage à une plus grande proportion de commandes de commerce électronique, de nombreux systèmes de gestion d'entrepôt ne sont pas équipés pour traiter efficacement les commandes des clients. Les entrepôts utilisant des systèmes obsolètes ne sont pas conçus pour un stockage et une exécution optimale, ce qui entraîne des inefficacités, une augmentation des coûts, des heures supplémentaires et des erreurs.

La technologie a progressé pour inclure la visualisation en 3D des activités des DC, car les gens traitent les images à un rythme beaucoup plus rapide que les mots et les chiffres. Les utilisateurs peuvent désormais interagir avec les analyses dans les systèmes WMS et se connecter à des dispositifs vocaux ou de radiofréquences. Le futur du WMS s'associera à l'AR/VR pour fournir des informations holographiques pendant que vous vous promenez dans l'entrepôt, ce qui permettra de résoudre rapidement les problèmes.

Avec l'évolution vers plus d'achats en ligne, les magasins peuvent également devenir des centres de traitement des commandes où les stocks peuvent être épuisés dans toute l'entreprise avant de passer des commandes supplémentaires aux fournisseurs. Walmart a étendu son réseau de magasins à 2 500 emplacements, ce qui lui permet de disposer d'un plus grand stock pour satisfaire les commandes de commerce électronique¹⁸. Qu'il s'agisse d'un enlèvement ou d'une livraison, la demande est satisfaite et les stocks sont optimisés tout au long de la chaîne logistique, quel que soit le canal d'exécution.

Étant donné l'impact du nouveau coronavirus sur la chaîne logistique, les détaillants devraient adopter une méthode de modélisation intelligente artificielle avec un fournisseur qui les accompagne, en fournissant aux experts en analyse des données pour ajuster les modèles avec précision, plutôt que de compter sur les analystes des détaillants pour mettre à jour manuellement les feuilles de calcul et les systèmes afin de prévoir, allouer, réapprovisionner, suivre les mouvements et faire correspondre les factures aux bons de commande.

5. La résilience grâce à une main-d'œuvre plus talentueuse et plus flexible

Contexte : L'évolution des rôles de la main-d'œuvre

Un aspect inspirant de cette crise est la volonté et la résilience des employés de première ligne qui rencontrent quotidiennement des personnes atteintes du COVID-19. Mis à part les finances de l'entreprise, la priorité des entreprises est la sécurité des employés et des clients.

Les mesures de distanciation sociale justifient que chacun maintienne une distance de 1,5 m lorsqu'il se trouve à l'extérieur de son domicile. De plus, les magasins à entrées multiples ont désigné une entrée et une sortie seulement.

Pour les épiceries, beaucoup ont marqué des allées à sens unique, tandis que les magasins de bricolage comme Lowes ont peint des endroits désignés pour les clients qui attendent dans les files d'attente des caisses. Beaucoup utilisent maintenant des écrans de protection aux caisses tout en exigeant que les employés et les clients portent un masque. La sécurité, la santé et le bien-être sont les premières priorités d'un détaillant.



En cette période de crise économique, il est difficile de prévoir la demande et les effectifs correspondants. Dans de nombreux cas, les détaillants sont contraints de prendre des décisions difficiles en cas de baisse importante de l'activité, ce qui entraîne des réductions d'effectifs. Aux États-Unis, le taux de chômage a atteint 14,7 % en avril 2020, soit le taux le plus élevé depuis la Grande Dépression¹⁹. Alors que certains secteurs verticaux de la vente au détail licencient des travailleurs, d'autres qui ont des produits alimentaires dans leur assortiment, comme les épiceries ou les grandes surfaces, embauchent.

Les rôles des travailleurs dans les magasins changent, grâce à la pandémie qui a entraîné des tâches nouvelles et différentes. Les consommateurs exigent de nouvelles options de gestion sans contact, comme la collecte et la livraison à domicile. Avant la pandémie, plus de 50 % des détaillants des grands marchés proposaient la livraison le jour même ; ce chiffre devrait connaître une hausse spectaculaire²⁰. S'associer avec des prestataires de services tiers comme Uber®, Instacart® et d'autres pour la livraison est une option pour toute entreprise, mais les grands distributeurs veulent un meilleur contrôle de la chaîne logistique et de la livraison du dernier kilomètre.

Des détaillants tels que Michaels proposent désormais une livraison le jour même, passant du test au lancement en quelques semaines²¹. Target a récemment acheté la technologie de livraison le jour même de Deliv, pour accompagner son achat du service de livraison le jour même de Shipt. Les détaillants qui n'ont adopté que récemment ces options de livraison sans contact ont maintenant besoin d'acheteurs personnels, un poste qui n'existait pas auparavant dans la plupart des magasins.

Pour s'assurer que les stocks sont disponibles dans les rayons, prêts pour les achats en magasin, la collecte ou la livraison, les associés doivent non seulement réapprovisionner en temps voulu, mais aussi maintenir des niveaux de stocks précis et permanents, en corrigeant les écarts éventuels. L'affectation et le réapprovisionnement automatisés, ainsi que les chariots d'achat en ligne, exigent des positions de stock précises pour fonctionner de manière optimale.

Des équipes supplémentaires chargées de nettoyer le magasin et de le réapprovisionner en dehors des heures d'ouverture sont désormais nécessaires, ce qui modifie toute la composition des embauches, la planification de la main-d'œuvre et l'établissement des horaires. Les associés actuels du magasin devraient être formés à plusieurs postes, ce qui permettrait une plus grande flexibilité pour remplir les différents rôles nécessaires au cours d'une journée donnée.

Le détaillant bénéficie d'une réserve de talents diversifiée et qualifiée qui peut être réaffectée à tout moment, ce qui permet aux employés d'acquérir des compétences supplémentaires qui favoriseront la mobilité ascendante au sein de l'entreprise ou qui seront plus commercialisables auprès des autres.

En amont de l'entrepôt, les directeurs cherchent à élargir les rôles de la main-d'œuvre. Traditionnellement, les entrepôts fonctionnaient principalement avec des travailleurs, pour la plupart à temps plein, dont la durée de travail est de 40 heures. À mesure que l'e-commerce se développe et que les activités des entrepôts ne se limitent plus à la réception, à l'entrée en stock et à l'expédition vers les magasins, la nécessité de sélectionner les commandes individuelles des clients augmente.

Pendant les périodes de pointe, les entrepôts peuvent prolonger les heures et les équipes de travail. La rentabilité du centre de coûts et les heures supplémentaires étant une préoccupation majeure, les directeurs d'entrepôt cherchent à la compléter avec des temps partiels. Les complexités de la formation croisée, de l'embauche et de l'emploi du temps s'accroissent.

Solution : Utiliser la technologie des talents fondée sur la science pour gérer les nouveaux besoins en main-d'œuvre

Avec la réouverture de l'économie et le retour sur le marché du travail, les entreprises se feront concurrence pour trouver et embaucher des personnes talentueuses qui répondent à leurs besoins. Faire venir des personnes ayant les compétences et l'attitude nécessaires, qui s'adapteront bien à la culture et qui seront performantes aux niveaux appropriés, sont des défis permanents pour les détaillants. Les entreprises doivent maintenant identifier les comportements essentiels à la réussite de l'entreprise et les rechercher, car l'acquisition de talents moderne nécessite plus que des conjectures et des hypothèses.

En utilisant les évaluations comportementales des associés existants et des candidats, les détaillants peuvent recruter les bonnes personnes pour le poste.

Des caractéristiques telles qu'une bonne communication, la flexibilité, une bonne gestion du stress, le fait de prospérer dans des environnements non structurés, de traiter avec le public, et bien d'autres encore peuvent être les compétences que les détaillants recherchent. Une approche fondée sur les données devrait améliorer de manière significative la rétention et les performances et sera réalisée en se concentrant sur les talents qui correspondent le mieux aux comportements, aux capacités et aux indicateurs de performance dont l'entreprise a besoin.

Avec les nouveaux rôles, l'évolution des comportements d'achat et les nombreux promotions et événements organisés par les détaillants pour attirer les clients dans les magasins, des modèles d'apprentissage machine sont nécessaires pour tout aligner et aider à prévoir les besoins en personnel tout au long de la journée et de la semaine. La beauté des modèles d'apprentissage machine réside dans leur granularité pour des lieux uniques et différents types de données qui peuvent être pris en compte, notamment les promotions, la saisonnalité et la météo.

Ces modèles de ML tournés vers l'avenir sont plus performants que les modèles traditionnels de séries chronologiques ou qu'un simple calcul de moyenne sur l'historique, donnant une vision beaucoup plus précise des besoins en personnel, ce qui permet de réduire les écarts et les heures supplémentaires. Les processus de planification du travail utilisent le signal de la demande et affectent la bonne personne en faisant correspondre les compétences, les préférences en matière de planification, les règles et autres à chaque tâche de travail dans le magasin ou l'entrepôt.

À l'ère du smartphone, les associés et les directeurs devraient pouvoir gérer les horaires, échanger des heures avec d'autres, demander des congés, etc. à partir de leur appareil mobile. La vie professionnelle technologique d'un employé peut être le reflet de sa vie personnelle.

En utilisant la science intégrée dans les applications, les entreprises peuvent embaucher les bonnes personnes avec les compétences et le talent adéquats pour apprendre de nouveaux rôles, ce qui profite à la fois à l'entreprise et à l'employé. En associant cela à la priorité accordée à la sécurité, à la santé et au bien-être des clients et des employés, un détaillant se démarquera de la concurrence non seulement pour attirer les meilleurs talents, mais aussi pour développer une culture à laquelle il souhaite être associé.

Considérations finales

Pour que les détaillants et les marques puissent prospérer malgré toutes les perturbations et les changements, ils doivent s'attacher à créer une chaîne logistique résiliente. Une révolution de la vente au détail est en cours et la prochaine norme attend les détaillants qui peuvent survivre au chaos.

¹ Thompson, Derek. "The Pandemic Will Change American Retail Forever." The Atlantic. April 27, 2020.

² Columbus, Louis. "How COVID-19 Is Transforming E-Commerce." Forbes. April 28, 2020.

³ Verry, Peter. "Shoe Sales Declined in April, but Hoka One One and on Were Winners." Footwearnews.com. May 19, 2020.

⁴ "Fitness Equipment Sales Grow by 170% During Coronavirus Lockdown - ResearchAndMarkets.com." Businesswire.com. May 7, 2020.

⁵ Cain, Aine. "Home improvement sales surge during coronavirus pandemic, as Lowe's experiences major jump in in-store and online spending." Business Insider. May 20, 2020.

⁶ Desilver, Drew. "U.S. tariffs are among the lowest in the world—and in the nation's history." Pew Research Center. March 22, 2018.

⁷ Stevens, Andrew & Johnson, John. "Supply Chain Leaders Face Critical Task in Cracking Down on Counterfeits." Gartner, Inc. April 10, 2017.

⁸ Bailey, Martin Neil & Bosworth, Barry P. "US Manufacturing: Understanding Its Past and Its Potential Future." Journal of Economic Perspectives. Vol. 28.1 Winter 2014, p. 3-26.

⁹ Hufford, Austen & Tita, Bob. "Manufacturers Move Supply Chains Out of China." The Wall Street Journal. July 14, 2019.

¹⁰ Reed, J.R. "President Trump ordered US firms to ditch China, but many already have and more are on the way." CNBC. September 4, 2019.

¹¹ "Medical supply shortage in U.S. traced back to factory shutdown in China as it dealt with coronavirus." The Oregonian. March 20, 2020.

¹² "China Average Yearly Wages in Manufacturing." Trading Economics. June 9, 2020.

¹³ "China exports fall again as US trade war continues." BBC News. December 8, 2019.

¹⁴ "Adobe Digital Economy Index: Adobe Analytics, April 2020." Adobe. April 2020.

¹⁵ Guillot, Craig. "How retailers are adapting to curbside pickup." National Retail Federation. May 13, 2020.

¹⁶ Perez, Sarah. "US e-commerce sales jump 49% in April, led by online grocery." TechCrunch. May 12, 2020.

¹⁷ Toto, DeAnne. "California's Port of Long Beach sees cargo reduction and canceled sailing in March." Recycling Today. April 8, 2020.

¹⁸ Cosgrove, Emma. "Walmart expands ship-from-store to 2,500 locations to handle e-commerce volume bump." Supply Chain Dive. May 19, 2020.

¹⁹ "U.S. unemployment rate soars to 14.7 percent, the worse since the Depression Era." The Washington Post. May 8, 2020.

²⁰ "The Same-Day Delivery Market is expected to grow by USD 9.73 bn during 2020-2024, progressing at a CAGR of 22% during the forecast period." Globe Newswire. March 31, 2020.

²¹ Walk-Morris, Tatiana. "Michaels launches contactless, same day delivery." Retail Dive. April 20, 2020.

EN SAVOIR PLUS →

Suivez-nous :



Infor fournit des solutions dédiées par secteur d'activité dans le Cloud. Avec 17 000 employés et plus de 68 000 clients répartis dans 170 pays, les solutions Infor sont conçues pour le progrès. Pour en savoir plus sur Infor, visitez notre site www.infor.com.