

LIVRE BLANC

Créer une chaîne d'approvisionnement connectée en 3 étapes

 **Anaplan**

Introduction

Face aux attentes de plus en plus fortes de leurs clients, aux risques d'approvisionnement croissants à l'échelle mondiale et à une concurrence toujours plus intense, les entreprises sont chaque jour confrontées à une forte volatilité. Et malgré la numérisation des données et l'innovation technologique avancée que promet la quatrième révolution industrielle alias Industrie 4.0, les chaînes d'approvisionnement linéaires traditionnelles sont incapables de suivre le tempo.

La solution ? Une chaîne logistique « connectée », constituée de réseaux d'approvisionnement numériques dynamiques (DSN — Digital Supply Networks) et étroitement intégrés. En connectant les données, les personnes, les plans et les réseaux, les entreprises avisées peuvent récolter les fruits d'une plus grande transparence et d'une collaboration accrue.

Cependant, une chaîne d'approvisionnement connectée implique de nouvelles façons de relier les actifs physiques et numériques — une transition qui se traduit par une agilité, une efficacité et une compétitivité optimisées. Le présent document fait le point sur la manière dont les entreprises peuvent se préparer de façon optimale et stimuler leur croissance grâce à la chaîne d'approvisionnement connectée de demain.

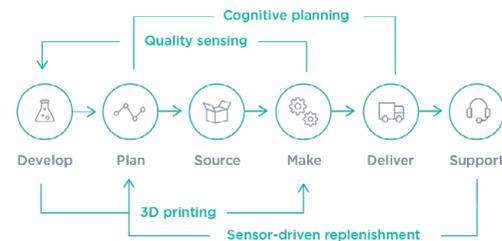
Chaîne d'approvisionnement : un outil en transition

Allié à un nouveau modèle de comportement des consommateurs, le monde numérique est en train de bouleverser le fonctionnement des entreprises en exerçant un impact significatif sur le fonctionnement des chaînes d'approvisionnement. En associant la convergence des techniques de fabrication avancées à l'Internet des objets (IoT), le concept Industrie 4.0 donne naissance à des entreprises numériques étroitement intégrées, capables de recueillir et d'analyser des données avant de les exploiter pour lancer des actions dans le monde physique.

Les entreprises subissent une pression extrême pour déployer des chaînes d'approvisionnement beaucoup plus agiles, ce qui les amène à adopter la vision Industrie 4.0. Mais dans le cas des chaînes d'approvisionnement linéaires traditionnelles qui opèrent en « silos » selon le cycle « planifier, approvisionner, fabriquer et livrer », chaque étape d'un processus dispose d'une visibilité réduite des autres processus, empêchant l'ensemble de la supply chain de s'adapter rapidement aux fluctuations de l'offre et de la demande.

Pour aborder et régler ce problème, les entreprises transforment leur chaîne d'approvisionnement pour les rendre dynamiques, étroitement intégrées et connectées. Le cabinet Deloitte a inventé l'expression « réseau d'approvisionnement numérique » (DSN — Digital Supply Network) pour décrire ce concept (Figure 1). Selon l'étude sous le titre « The rise of the digital supply network » (montée en puissance des réseaux d'approvisionnement numériques), « les réseaux DSN surmontent le processus d'action-réaction différé inhérent aux chaînes d'approvisionnement linéaires en utilisant des données en temps réel pour prendre des décisions plus judicieuses, assurer une plus grande transparence et améliorer la collaboration dans l'ensemble du réseau d'approvisionnement. »¹

Chaîne d'approvisionnement traditionnelle



Réseau d'approvisionnement numérique (DSN)

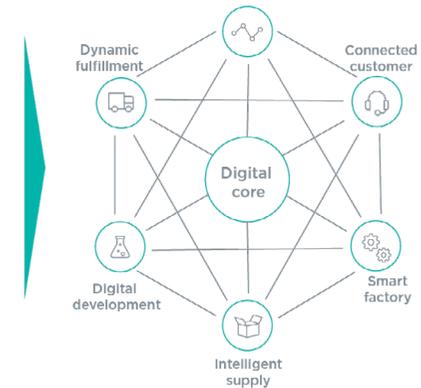


Figure 1 : Les chaînes d'approvisionnement se transforment, passant du modèle linéaire en silos à celui de réseau dynamique étroitement intégré.

« Ce passage d'une chaîne d'approvisionnement linéaire et séquentielle à un système ouvert et interconnecté pourrait jeter les bases de la compétitivité des entreprises de demain »

Source : Adam Mussomelli, Doug Gish et Stephen Lapeer : The rise of the digital supply network: Industry 4.0 enables the digital transformation of supply chains, Deloitte University Press, 1er décembre 2016

Répartition des silos au sein de la chaîne d'approvisionnement

Comment la plupart des professionnels de la chaîne d'approvisionnement font-ils pour adapter leurs pratiques et s'adapter à ce nouveau modèle ? Progressivement. Comme le révèle une étude récente menée par Supply Chain Insights, de nombreuses entreprises font face à des écarts importants en matière d'alignement transversal (entre fonctions), de possibilités d'accès aux données et de visibilité de la chaîne d'approvisionnement (Figure 2.)

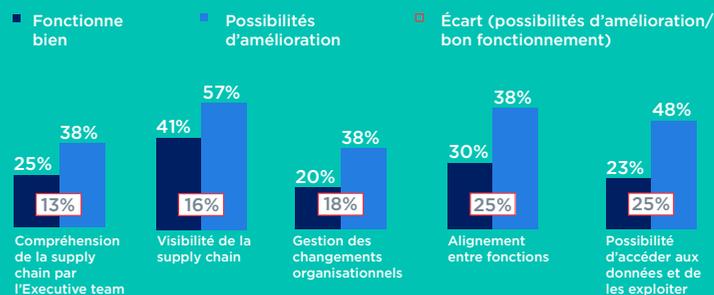


Figure 2 : Chaque caractéristique de la chaîne d'approvisionnement peut être améliorée, selon une enquête de 2016.

Le modèle traditionnel « planifier avant d'exécuter » est le double produit d'une réflexion historique sur les processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de l'état de la technologie. Cependant, dans l'environnement dynamique de demain, ces processus de planification traditionnels ne répondront plus aux besoins des entreprises. Comme le montre la figure 3 ci-dessous, même les réseaux de chaînes d'approvisionnement traditionnels les plus matures reposent sur l'hypothèse que l'exécution se déroulera toujours comme prévu.

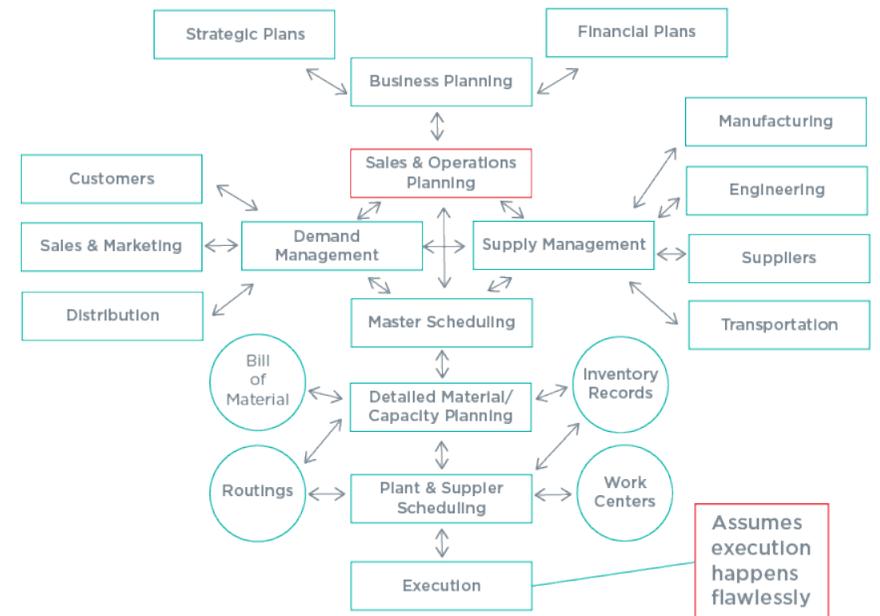


Figure 3: Modèle d'un réseau traditionnel de chaînes d'approvisionnement. Mais que se passe-t-il lorsque l'exécution ne se déroule pas de façon fluide ? (Source : Anaplan)

Des processus dynamiques tels que la planification des ventes et des opérations (S&OP) qui ouvrent la porte à la planification métier intégrée (IBP) permettent aux entreprises d'augmenter leur efficacité et leur valeur. Toutefois, certaines ont du mal à déployer ces processus en raison du manque de technologie et de talents, en plus des obstacles qui pénalisent ces processus.

Dans un monde numérique, la planification doit être beaucoup plus dynamique. Les entreprises doivent être capables de planifier, de surveiller et de s'adapter aux fluctuations du marché. Comme le souligne le cabinet Gartner dans son palmarès 2017 des 25 meilleurs éditeurs de solutions de gestion de la chaîne d'approvisionnement, « les entreprises leaders considèrent la numérisation comme une opportunité, non seulement de fournir un support agile pour les produits existants, mais également de réduire les délais de lancement des nouveaux produits. »

Parmi les technologies de rupture les plus efficaces figurent des solutions qui combinent les capteurs reliés à l'Internet des objets (IoT), le cloud computing et des outils analytiques avancés.

Les entreprises doivent extraire leurs données des silos afin de parvenir à un niveau de collaboration qui transcende les hiérarchies, les services et l'entreprise. Cette idée n'a rien de vraiment original, mais par le passé, les écarts entre les données et les solutions traditionnelles étaient trop importants. Aujourd'hui, grâce au cloud, à l'Internet des objets, à la mobilité et à d'autres technologies, l'alignement entre les fonctions et le réseau d'approvisionnement peut devenir une réalité. Mieux encore, l'investissement dans une plateforme capable de grandir en interne en englobant votre entreprise et votre réseau d'approvisionnement ouvre la voie à une agilité, une efficacité et une rentabilité accrues.

Vers une supply chain connectée

Dans sa récente étude menée auprès de 490 responsables de supply chains et publiée sous le titre « Digital Supply Chain—Are You Leading the Pack? », le cabinet Forbes indique « qu'on assistera au cours des deux prochaines années au point d'inflexion dans la façon dont la chaîne d'approvisionnement numérisée stimule la compétitivité et la croissance. »³

Il est possible de concrétiser cette vision d'une chaîne logistique étroitement intégrée et réellement connectée, mais le changement ne se produit pas automatiquement et des mesures doivent être prises. Les responsables de la chaîne d'approvisionnement doivent piloter l'évolution à partir de leurs actuelles supply chains linéaires selon une procédure en trois étapes.

1

Connecter les processus et les données de planification de la supply chain

2

Connecter les personnes et les plans d'un bout à l'autre de l'entreprise

3

Connecter et aligner le réseau de supply chains

Transformer votre entreprise d'un état déconnecté à un état efficace est une tâche a priori insurmontable. Le temps et l'énergie que nécessite une telle transition varieront en fonction de la maturité de votre entreprise et de vos processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

La transformation ne se fera certainement pas du jour au lendemain, mais ne vous découragez pas. Chaque étape du parcours est une nouvelle victoire et peut apporter des avantages quantifiables.

Lorsque vous vous attellez à la planification de votre chaîne d'approvisionnement, hiérarchisez les processus de grande valeur en connectant d'abord les personnes et les plans correspondants. Concentrez-vous sur des gains rapides en laissant la dynamique opérer et gagner l'ensemble de l'entreprise.

Exemple d'écosystème technologique traditionnel de la chaîne d'approvisionnement

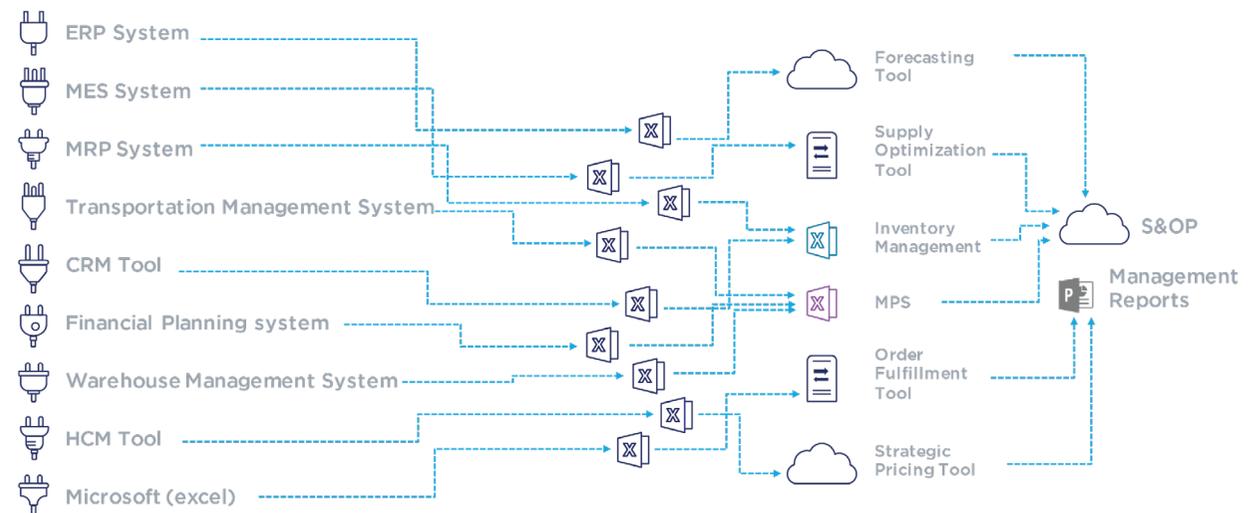


Figure 5: Ce schéma vous rappelle quelque chose ? Aujourd'hui, une chaîne d'approvisionnement lambda fonctionne avec des systèmes, des bases de données et des tableurs déconnectés les uns des autres. (Source : Anaplan)

Étape n°1

Connecter les données et les processus de planification de la chaîne d'approvisionnements

De l'atelier aux postes de haute direction, les acteurs de la chaîne d'approvisionnement peuvent réduire le temps passé à se battre avec des données pour en consacrer davantage à les analyser. Pour ce faire, les données clés concernant l'offre et la demande doivent être précises et accessibles. Par exemple, les planificateurs de l'offre ont besoin d'une vue granulaire et en temps réel des différents niveaux d'offre, des prévisions de demande et des coûts — ce qu'il est impossible avec des tableurs associés à des systèmes obsolètes.

Mais une bonne technologie de gestion de la chaîne d'approvisionnement telle que la plateforme Anaplan peut s'adapter à vos objectifs, à vos processus et à vos défis particuliers. Avec la plateforme Anaplan, toutes vos données pertinentes résident sur le cloud, de sorte que les planificateurs peuvent exécuter en temps réel des simulations « what-if » et des modèles complexes, visualiser l'impact des fluctuations de l'offre et de la demande sur les prévisions, et utiliser ces capacités dans un modèle opérationnel de type « sense & respond ».

L'évolution vers une plateforme de chaîne d'approvisionnement connectée apporte les avantages suivants :

- intégration automatique des données de la supply chain à partir de n'importe quelle source avec une interface simple ;
- utilisation d'un référentiel unique pour les données, les indicateurs, les hiérarchies et les métriques de la chaîne d'approvisionnement ;
- utilisation d'une représentation visuelle des flux d'intégration des données pour corriger les problèmes ;
- collaboration en temps réel avec les fournisseurs et les clients pour une visibilité couvrant la totalité du réseau.

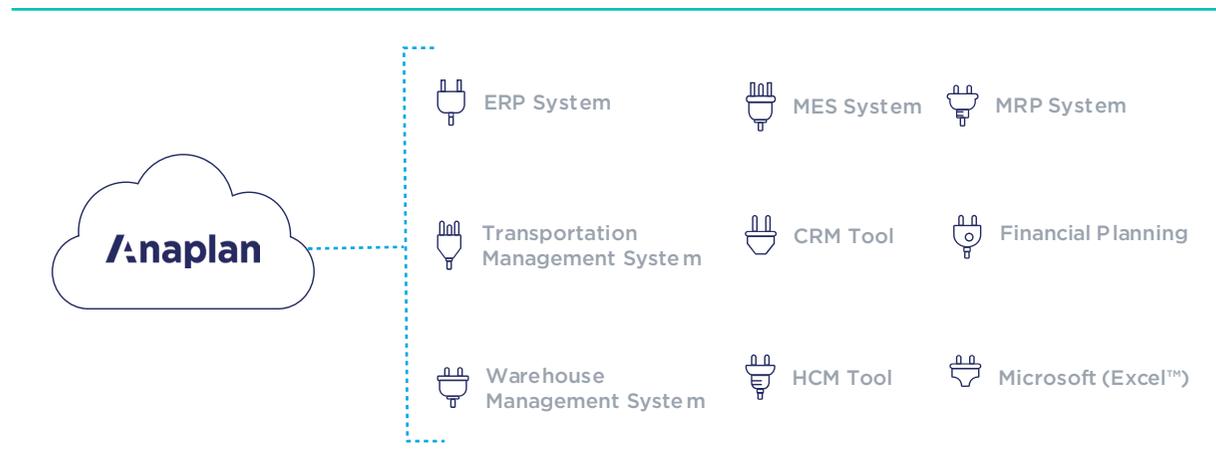


Figure 6: En consolidant les données clés de la chaîne d'approvisionnement sur le cloud, Anaplan simplifie le processus de planification. (Source : Anaplan)

Étape n°2

Connecter les personnes et les plans d'un bout à l'autre de l'entreprise

Votre entreprise peut être pénalisée par l'absence d'objectifs partagés entre les fonctions liées à la chaîne d'approvisionnement, ce qui peut se traduire par des prévisions erronées, des problèmes liés aux stocks et l'incapacité de répondre aux défis qui se posent du côté de l'offre. Ces facteurs peuvent influencer sur les temps de réponse et les coûts d'exploitation.

Une chaîne d'approvisionnement connectée permet de réagir avec un approvisionnement rentable et adapté à la demande, où la prise de décision synchronisée est la norme et non plus l'exception. Comme Deloitte l'indique dans son étude The Rise of the Digital Supply Network : « Au lieu de planifier des améliorations progressives au sein de la chaîne d'approvisionnement, les entreprises peuvent envisager d'utiliser le réseau d'approvisionnement pour nourrir la croissance d'un bout à l'autre de leur organisation. »⁴

C'est par exemple la connexion entre la chaîne d'approvisionnement et la fonction Finances. Grâce à la plateforme Anaplan, la société Del Monte, producteur et distributeur de fruits et légumes frais et transformés, gère les risques financiers inhérents à la volatilité de son activité en alignant sa stratégie de gestion de la supply chain sur ses objectifs financiers et commerciaux au plan mondial. Ses équipes Finances peuvent ainsi évaluer avec précision le coût des produits et procéder à l'analyse de la rentabilité. Cette intégration a également permis à Del Monte d'anticiper, de prévoir et de s'adapter en temps réel aux variations du marché. Par exemple, en raison du courant El Niño, Del Monte a rencontré des difficultés pour hiérarchiser l'attribution des produits. Mais à présent, Anaplan permet au producteur d'exécuter des scénarios en temps réel et de savoir quels secteurs risquent de ne pas être

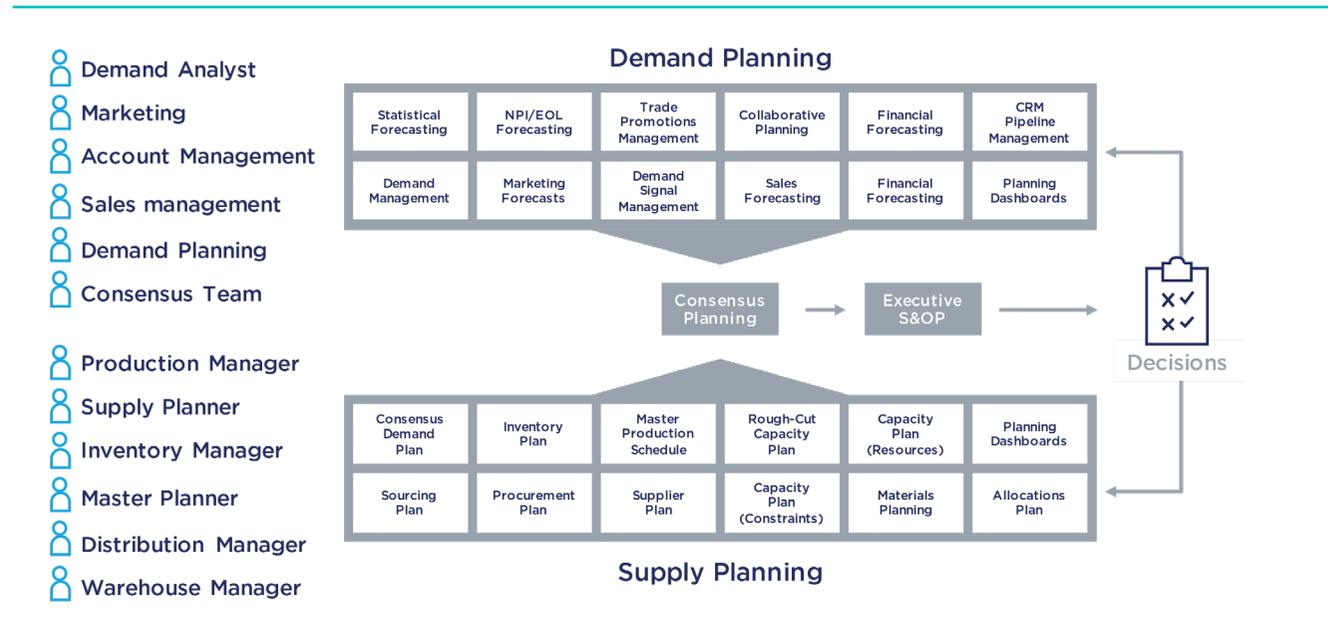


Figure 7: Connected supply chains make cross-functional processes like sales and operations planning (S&OP) more seamless and efficient. Source: Anaplan.

rentables, puis de le signaler aux équipes de ventes, distribution et logistique pour ajuster leur stratégie.

Les professionnels de la supply chain qui peuvent aligner leurs plans sur ceux de leurs homologues des fonctions Finances, Ventes et Marketing peuvent comprendre en temps réel les implications potentielles de leurs décisions sur la stratégie de l'entreprise. En voici quelques avantages :

- collaboration en temps réel avec les clients et fournisseurs pour améliorer efficacement les niveaux de service.

- actualisation des modèles de planification de la chaîne d'approvisionnement en fonction de l'évolution de la demande sans faire appel à des consultants ni au service IT
- identification et quantification automatique des compromis de façon contextuelle entre les différentes fonctions métier.

Au sein d'une chaîne logistique connectée, les processus transversaux tels que le S&OP peuvent également apporter une valeur ajoutée supérieure (Voir Figure 7).

Étape n°3

Connecter et aligner le réseau de supply chains

Après avoir connecté les personnes et les plans concernés, l'étape suivante consiste à connecter et aligner votre réseau de chaînes d'approvisionnement au sens large. Vous pourrez ainsi conserver une longueur d'avance sur le marché, un objectif majeur de la gestion des chaînes d'approvisionnement.

Avec une plateforme de chaîne logistique entièrement connectée, il est possible d'améliorer la visibilité et le contrôle dans l'ensemble du réseau étendu tout en s'alignant sur des métriques basées sur la valeur. La connexion et le partage des données aux différents niveaux de votre réseau avec les fournisseurs, les distributeurs, les sites de production et les revendeurs peuvent aider votre entreprise à :

- gagner en maîtrise et en visibilité dans tous les événements du réseau et exceptions, en minimisant l'effet « coup de fouet ».
- agir immédiatement en apportant des réponses à base de règles aux écarts enregistrés au sein du réseau étendu. Par exemple, si l'équipe Transports demande de réduire les coûts en remplissant les camions, le volume de fret en transit va augmenter.
- exécuter des scénarios « What-If » pour évaluer les capacités des fournisseurs et les besoins de vos clients.

En tirant parti d'une plateforme de planification connectée de la chaîne d'approvisionnement déployée sur le cloud, les entreprises et leurs partenaires commerciaux peuvent rendre les changements instantanément accessibles à l'ensemble des intervenants, leur permettant ainsi de voir l'impact sur l'équilibre entre l'offre et la demande. Parmi les avantages, citons la réduction des doublons,

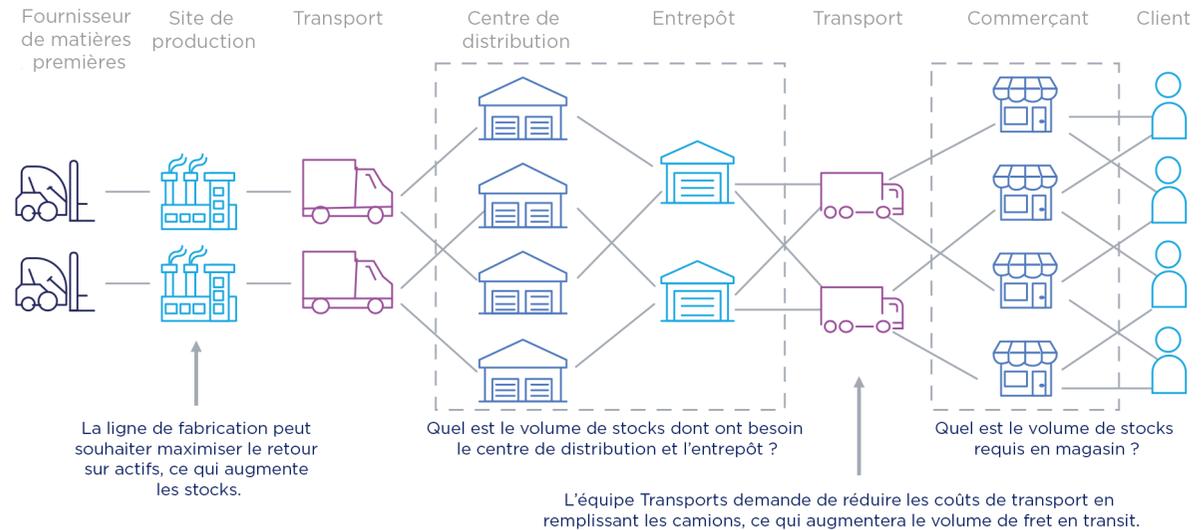


Figure 8: Anaplan aide les entreprises à créer des connexions dans leur réseau mondial de chaînes d'approvisionnement. (Source : Anaplan)

le raccourcissement des délais d'exploitation des données (time-to-insight) et l'accélération de la prise de décisions plus précises tout au long de la chaîne de valeur.

Le monde en rapide évolution de la grande distribution est l'exemple parfait d'un secteur où une chaîne d'approvisionnement connectée apporte des avantages concrets. Dans l'environnement de vente de détail omnicanal d'aujourd'hui où les consommateurs peuvent acheter sur Internet ou dans une boutique, renvoyer des articles en ligne ou en magasin, et choisir entre la livraison à domicile ou dans le magasin de leur choix, un réseau de chaînes d'approvisionnement connectées est indispensable.

Pour répondre à la demande omnicanal, les grandes enseignes ont besoin d'un seul jeu de données

d'inventaire pour suivre et gérer plusieurs flux de demande. Elles doivent disposer d'un processus de réalisation agile, d'une planification des stocks

dynamique à plusieurs niveaux et d'une optimisation des stocks. Dans le modèle traditionnel, les entreprises pouvaient élaborer périodiquement ces processus « hors ligne ». Mais dans le monde dynamique d'aujourd'hui, elles sont tenues de suivre le rythme des consommateurs, voire d'anticiper leurs attentes.

Avec une chaîne d'approvisionnement connectée et transparente, les grandes enseignes peuvent établir avec rapidité et efficacité les connexions nécessaires pour gérer de façon optimale la demande, les retours de marchandises et les exigences croissantes des consommateurs.

Une supply chain connectée, c'est la clé de la croissance pour l'entreprise

La réalisation d'une chaîne d'approvisionnement connectée est un processus qui nécessite beaucoup de temps et se déroule en plusieurs étapes. C'est une évolution, et il convient par conséquent de démarrer doucement et de jeter les fondations en connectant plusieurs flux de travail ou processus au sein de la chaîne d'approvisionnement. Une fois que ces connexions sont établies, il conviendra de capitaliser sur ce succès en poursuivant le processus de connexion pour obtenir de meilleurs résultats. Comme le cabinet Deloitte l'explique dans son étude, « les grappes d'information quitteront probablement les silos séparés pour devenir des informations intégrées qui circulent librement et sont gérées par des solutions technologiques interconnectées. »⁵

La réactivité de la chaîne d'approvisionnement continuera d'augmenter à mesure que les entreprises :

- continueront d'élaborer des perspectives à long terme ;
- feront du numérique un avantage concurrentiel ;
- utiliseront les outils analytiques de façon plus efficace ;
- mettront l'accent sur la formation et le talent ;
- et favoriseront le succès des initiatives d'amélioration de la performance.

Il est impératif d'identifier la bonne plateforme pour entamer le parcours vers la planification connectée de la chaîne d'approvisionnement. La plateforme Anaplan peut aider votre entreprise à développer les processus métier existants et nouveaux entre les données, les personnes, les plans et les réseaux sans programmation, ni codage, ni propriété informatique.

De nombreuses entreprises souhaitent se doter des capacités et des avantages de la planification connectée de la supply chain. Anaplan est à leur disposition pour les accompagner à toutes les étapes de ce parcours.

« Nous avons réduit nos délais de planification de 80 %, ce qui signifie que nous avons pu réaliser nos plans en deux jours au lieu de deux semaines. »

- Steve De Castro, responsable Finances pour les activités commerciales et opérationnelles, Del Monte Pacific Limited

Source :Del Monte aligns supply chain with finance using the Anaplan platform. Publié par Anaplan le 26 juillet 2017.

Notes

¹⁻⁴⁻⁵Adam Mussomelli, Doug Gish et Stephen Lapeer : The rise of the digital supply network: Industry 4.0 enables the digital transformation of supply chains," Deloitte University Press, 1er décembre 2016

²Gartner : Gartner Announces Rankings of the 2017 Supply Chain Top 25, 25 mai 2017

³Forbes & Cognizant : Digital Supply Chain—Are You Leading the Pack? Lessons From Companies That Derive the Most Value From Their Supply Chains, mai 2017

À propos d'Anaplan

Anaplan se positionne à l'avant-garde d'une nouvelle ère de la planification connectée. Pour toutes leurs fonctions métier, les grandes entreprises à croissance rapide font confiance à la plateforme en mode cloud d'Anaplan pour prendre des décisions pertinentes et gérer leurs processus de planification avec une efficacité et une rapidité accrues. Anaplan propose également des services de formation, d'assistance et de conseil à la planification de la transformation. Anaplan, une entreprise privée dont le siège se trouve à San Francisco, dispose de 18 bureaux et plus de 150 partenaires experts à travers le monde.

Pour de plus amples informations, visitez anaplan.com ou anaplan.com/fr/

