

# Pourquoi les indicateurs sont essentiels aux opérations modernes d'entrepôt

Un vieux proverbe d'affaires dit : « Vous ne pouvez pas gérer ce que vous ne mesurez pas. » Pour les chaînes d'approvisionnement des années 2020, on pourrait dire : « Vous ne pouvez pas améliorer ce que vous ne mesurez pas. »

Présenté par

**SUPPLYCHAINBRAIN**  
One Forum | One Focus | Many Minds

Sponsorisé par

 **tecsys**

 **IBM**  
Silver  
Business Partner

# Pourquoi les indicateurs sont essentiels aux opérations modernes d'entrepôt

Sponsorisé par Tecsys & IBM

Il existe un vieil adage en affaires qui dit : « Vous ne pouvez pas gérer ce que vous ne mesurez pas. » Mis à jour pour les chaînes d'approvisionnement des années 2020, on pourrait dire : « Vous ne pouvez pas améliorer ce que vous ne mesurez pas. »



Les indicateurs ont longtemps été cruciaux pour de nombreux aspects de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Mais il semble que leur utilisation se soit répandue ces dernières années, passant des sessions stratégiques des grandes entreprises aux décisions opérationnelles dans les organisations de chaîne d'approvisionnement, grandes et petites.

À mesure que les indicateurs de la chaîne d'approvisionnement évoluent, ils deviennent plus sophistiqués en reconnaissant l'interaction entre plusieurs indicateurs et en utilisant cela pour influencer non seulement la stratégie, mais aussi les opérations quotidiennes. Les compromis entre les statistiques générales d'entrepôt – telles que l'utilisation de la capacité de l'entrepôt, la précision du prélèvement des commandes et les pourcentages de livraisons ponctuelles – et les chiffres de productivité du travail reçoivent également de plus en plus de reconnaissance.

Par exemple, les responsables d'entrepôt pourraient vouloir examiner comment une augmentation de l'utilisation de la capacité affecte le temps nécessaire aux préparateurs pour compléter les commandes. C'est similaire à l'expérience que beaucoup de gens ont dans leurs garages encombrés. Plus vous y entassez de choses, moins vous êtes susceptible de savoir où se trouve chaque objet. Et même si vous le savez, il vous faudra plus de temps pour le récupérer lorsque vous en aurez besoin.

For example, warehouse managers might want to examine how an increase in capacity usage affects the time it takes for pickers to complete orders. That's similar to the experience many people have in their cluttered garages. The more you have crammed in there, the less likely you are to know where any given item resides. And even if you do know, the longer it will

take for you to retrieve it when you need it.

« En général, dès que vous dépassez environ 80 % de spatialisation des installations, vous commencez à voir une tendance négative dans l'efficacité du travail », explique John Reichert, directeur principal pour les solutions SCE chez Tecsys. C'est une bonne information à savoir si vous êtes responsable d'entrepôt.

Tecsys, un fournisseur mondial de solutions pour la chaîne d'approvisionnement, a remarqué ce qu'il appelle la démocratisation des indicateurs de la chaîne d'approvisionnement. Cela signifie que ces mesures de performance sont de plus en plus utilisées à des niveaux inférieurs.

Dans les hiérarchies d'entreprise, les managers et superviseurs souhaitent savoir comment leurs installations et équipes se comportent – par rapport à leurs propres attentes, aux références du secteur et à leurs performances passées.

L'un des avantages d'une plus grande dépendance aux indicateurs est qu'ils peuvent aider les petites entreprises, ainsi que leurs grands homologues, à améliorer leurs performances. « Vous n'avez pas forcément besoin d'être un leader du secteur avec un énorme budget informatique pour en profiter », explique Bill Denbigh, directeur principal du marketing produit chez Tecsys.

Il y a trois ans, 95% des clients de Tecsys n'auraient pas beaucoup compté sur les indicateurs de la chaîne d'approvisionnement, selon Denbigh. « Cela nous a amenés à penser que les métriques étaient utilisées pendant le cycle de vente, mais pas beaucoup au-delà. Mais aujourd'hui, la situation est très différente. Les entreprises demandent des chiffres sur des paramètres de performance très spécifiques », note Denbigh.

Tout cela reflète une sophistication croissante sur le marché et une prise de conscience que la chaîne d'approvisionnement devient de plus en plus axée sur les données. « Les gens réalisent que les données sont la nouvelle monnaie pour comprendre ce qui se passe », déclare Denbigh. « Et l'implication est que cela permet à ces organisations d'innover. »

En d'autres termes, l'utilisation des métriques va au-delà de la compréhension de ce qui s'est passé dans le passé. Elles sont utilisées pour obtenir des perspectives sur la manière dont les entreprises peuvent améliorer leurs processus de chaîne d'approvisionnement, les rendant plus légers, plus efficaces et plus rentables.

La première étape pour exploiter les possibilités des indicateurs de la chaîne d'approvisionnement est de mettre en place correctement les pratiques et procédures de l'entreprise pour la collecte de données. Pour comprendre ce que signifient les données, il faudra les nettoyer « jusqu'à ce qu'elles deviennent pertinentes et utiles », conseille Denbigh. À ce stade, vous êtes en mesure d'utiliser les données, non seulement pour comprendre ce qui s'est passé dans le passé, mais pour « prédire la bonne voie à suivre pour l'avenir. »

**« Les gens réalisent que les données sont la nouvelle monnaie pour comprendre ce qui se passe. »**

Le changement de paradigme qui permet d'utiliser les métriques pour éclairer le comportement futur de l'entreprise implique de développer une compréhension de la manière dont un indicateur de performance peut en impacter un autre. Cela est particulièrement important lors de la mesure des coûts et des avantages des innovations dans la chaîne d'approvisionnement.

Par exemple, un centre de distribution pourrait décider qu'il est judicieux de choisir et d'empiler les commandes d'une manière différente, en présupant que la nouvelle configuration aboutira à un meilleur service client. Mais cette organisation doit également savoir quels coûts supplémentaires cette mesure pourrait imposer, comment elle pourrait affecter le débit du quai et quel sera le résultat sur l'utilisation de l'espace de l'entrepôt.

Denbigh travaille avec un prestataire logistique tiers qui a introduit des innovations en matière d'emballage et souhaite comprendre si elle innove de manière rentable. Cet effort nécessitera une compréhension de la façon dont le nouvel emballage affectera les flux de travail dans l'entrepôt et les coûts de main-d'œuvre.

Le résultat est un intérêt accru pour les indicateurs de la chaîne d'approvisionnement qui mesurent l'efficacité de la main-d'œuvre de l'entrepôt et comprennent comment ils se rapportent à la performance globale de l'entrepôt. Les pénuries de main-d'œuvre dans certaines régions des États-Unis suscitent ces préoccupations, selon Reichert.

« La capacité d'accéder à la main-d'œuvre et à des bassins de main-d'œuvre constants motive beaucoup ce que les gens examinent pour les indicateurs », dit-il. « Ils veulent optimiser et affiner ce qu'ils ont, ainsi que prédire ce dont ils auront besoin à l'avenir. »

De bons indicateurs de main-d'œuvre peuvent être combinés avec des prévisions de ventes pour prédire les besoins en main-d'œuvre d'un entrepôt pendant une période donnée dans le futur. De même, les entreprises peuvent utiliser une comparaison des indicateurs de main-d'œuvre avec les chiffres de l'utilisation de l'espace d'entrepôt et le mélange de produits pour prédire deux autres éléments importants.

« L'un est à quel moment vous devez augmenter l'espace et la densité de l'entrepôt », explique Reichert. « L'autre est le compromis de coût entre la densité de l'entrepôt et l'efficacité de la main-d'œuvre. Vous avez également un compromis entre investir dans l'expansion de l'entrepôt et l'augmentation des coûts de main-d'œuvre. Vous avez donc un certain équilibre à trouver et la seule manière de prendre une bonne décision est de la baser sur les indicateurs de l'exploitation existante. »



L'alternative serait que le responsable de l'entrepôt dise au directeur financier de l'entreprise qu'ils ont besoin de cinq personnes supplémentaires sur le terrain de l'entrepôt ou de 100 000 pieds carrés d'espace supplémentaire. Sans les chiffres, cela risque d'être difficile à faire passer. « Je n'ai pas de données métriques, je sais juste que c'est nécessaire », ne passera pas très bien auprès des dirigeants.

En ce qui concerne les données sur le travail, Reichert conseille qu'il est important de « comprendre ce qui se passe en coulisses ». Le chiffre de productivité de prélèvement d'une installation cette année pourrait être exactement le même que l'année dernière, conduisant à la conclusion qu'il n'y a pas de changement de performance. Mais un chiffre statique ne raconte peut-être pas toute l'histoire.

« Si l'année dernière ma taille moyenne de commande était de 100 unités et que cette année elle n'est que de

50 », explique Reichert, « alors je double en fait le nombre de cartons expédiés cette année si le volume total des ventes est le même. »

Pour rendre le processus efficace, une entreprise a besoin de données détaillées pour comparer différents scénarios. Le taux de prélèvement moyen d'un entrepôt n'est pas très informatif si 50 % des commandes vont à des détaillants en grande surface, et les autres 50 % sont pour l'exécution de commandes en ligne. Les taux de prélèvement de ces deux activités seront très différents.

« En particulier avec les données sur le travail », explique Reichert, « il est important de mesurer les éléments clés qui conduisent réellement votre entreprise. Vous pourriez pousser agressivement la productivité de vos opérateurs beaucoup plus haut, mais vous pourriez ne pas réaliser que vos données sur les commandes parfaites

pour les commandes B2C ont baissé, entraînant une baisse des ventes. Vous devez être capable d'explorer vos données sur le travail et de commencer à les subdiviser avec d'autres paramètres. »

Outre les différents types de commandes clients, les taux de prélèvement pour certaines lignes de produits pourraient également être des mesures révélatrices car certains produits sont plus fragiles ou nécessitent plus de soin. L'équipement utilisé pour le prélèvement ajoutera également de la compréhension aux données d'efficacité. « Si je prélève avec un chariot à main, j'aurai un taux de prélèvement complètement différent que si j'utilise un chariot élévateur », explique Reichert.

Bien faites, ces analyses commenceront à éclairer la prise de décision stratégique et managériale en matière de travail. « Un entrepôt pourrait avoir besoin d'augmenter ses effectifs davantage

« De manière agressive, si c'est pour développer le volet e-commerce plutôt que celui des grandes surfaces », déclare Reichert.

Étudier l'interaction entre différents groupes de métriques signifie fournir un contexte à ces chiffres. Selon Denbigh, c'est la meilleure pratique numéro un pour appliquer des métriques à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Cela peut sembler contre-intuitif pour ceux qui souhaitent se concentrer sur une métrique particulière. Ce qu'ils doivent garder à l'esprit, dit Denbigh, c'est que « d'autres aspects vont en souffrir à cause de cela ».

Une deuxième bonne pratique est de s'assurer que le processus de mesure n'impacte pas l'activité elle-même. « Vous ne voulez pas avoir un impact négatif sur le débit pendant que vous le mesurez », explique Denbigh. « Vous devez intégrer le processus de collecte des données dans le flux de travail de manière si profonde que la personne qui travaille ne sait même pas que les données sont collectées. »

Il est également judicieux d'établir des métriques qui mesurent la performance par rapport aux données de référence de l'industrie disponibles. « Si la tendance de l'industrie s'améliore de 5% et que vous ne vous améliorez que de 3%, vous ne suivez pas le rythme de l'industrie », dit Reichert. « Si vous dépassez la référence de l'industrie, alors vous surpassez vos concurrents. »

Il va de soi que les chiffres doivent être capturés par le système, plutôt que d'être détaillés manuellement sur des feuilles de calcul ou des rapports écrits. « Plus la base de la décision est détaillée », déclare Reichert, « plus les actions qui en découlent seront précises et pertinentes. »

À la fin de la journée, les métriques ne sont pas une fin en soi, mais un outil qui

peut et doit être utilisé par les gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement pour faire progresser leurs opérations. La capture des métriques est la première partie de l'équation. Une fois qu'elles disposent de bonnes métriques, les entreprises ont besoin d'un processus continu pour les évaluer et agir en conséquence.

« Vous n'apportez pas de valeur si vous n'agissez pas sur ce que les métriques vous indiquent », dit Reichert.

**« Vous devez intégrer le processus de collecte de données dans le flux de travail de manière si profonde que la personne qui travaille ne sait même pas que les données sont collectées. »**

« Elles ne sont pas une solution en elles-mêmes », ajoute Denbigh. « Elles peuvent fournir une compréhension de ce qui fonctionne bien ou non, et de ce qu'il faudra faire pour avancer. »

Finalement, les métriques de la chaîne d'approvisionnement peuvent être utilisées pour avancer en temps réel. Les entreprises qui surveillent leurs métriques avec diligence seront capables d'ajuster leurs opérations de manière dynamique et automatique pour maximiser l'efficacité. La technologie est maintenant disponible pour permettre cela, selon Reichert.

« Vous pouvez prendre des métriques en temps réel tout au long de la journée », dit-il, « et réaffecter automatiquement la main-d'œuvre d'une zone de l'entrepôt à une autre, et mieux organiser et regrouper le travail pour être plus efficace. »

La même technologie, en automatisant de nombreux processus de gestion, permet aux leaders de la chaîne d'approvisionnement de se concentrer sur un nombre réduit de problèmes nécessitant leur attention.

« Si nous pouvons automatiser 80% des exceptions », dit Reichert, « cela permettra à l'équipe de direction de se concentrer sur les 20% qui nécessitent vraiment leur attention, plutôt que de passer tout leur temps à essayer simplement de faire sortir les commandes. »

« Tout cela », conclut-il, « conduit directement à des améliorations en matière d'efficacité. »  
*Pour plus d'informations, veuillez visiter [www.tecsys.com](http://www.tecsys.com)*