

La visibilité sur votre chaîne
d'approvisionnement...
... en 6 mois seulement



« Les responsables de chaîne d'approvisionnement ont besoin de 'voir' et d'agir sur la base d'informations fiables »

« 70% des responsables de chaîne d'approvisionnement considèrent la visibilité qu'ils ont sur cette chaîne comme leur problème N° 1 »

IBM « The Smarter Supply Chain of the Future »

« En 2010, la souplesse de la chaîne d'approvisionnement sera plus importante que la qualité du produit et du service. »

PRTM Global Supply chain Trends Report 2008

« La solution Sterling Commerce répond parfaitement à tous les besoins d'échanges de données de nos clients, même les plus importants et les plus exigeants. Pour Intereuropa, non seulement notre service est plus performant et moins coûteux, mais nous pouvons capter de nouveaux clients avec lesquels il était auparavant impossible d'échanger des informations. »

Branko Lozej, Service Support
Department Manager, Intereuropa Group

« Il est critique d'avoir une visibilité intégrale des étapes et événements touchant à la chaîne d'approvisionnement afin de suivre et répondre rapidement à toutes les causes d'interruption possibles. »

A view from Above : Global Supply chain
Visibility in a World Gone Flat, Aberdeen
Group 2008

Ce qui va généralement mal

Les responsables Supply Chain sont sous pression permanente pour éliminer ruptures de stocks et problèmes d'approvisionnement. Il semble toutefois que, lorsqu'ils parviennent à fiabiliser et renforcer une partie de leur supply chain, elle se détériore ailleurs. Cette situation se révèle plus critique encore dans le climat économique actuel, qui impose à la chaîne des changements de fournisseurs, de partenaires, et de flux financiers. La vraie difficulté consiste à mettre en place les meilleures pratiques et à redéfinir les processus de telle sorte qu'on pourra répondre rapidement à tous types de problèmes en minimisant le coût et l'impact client.

La situation économique pousse les entreprises à s'amincir – réduction des stocks, pas de production d'avance, attention portée aux fournisseurs de niveau 2, réalignements géographiques des chaînes d'approvisionnement, et prise en compte des manques d'information sur les livraisons en cours et les stocks des tiers.

Une récente étude d'IBM (The Smarter supply chain of the Future) a donné la parole à 400 responsables de chaînes d'approvisionnement : ils ont tous reconnu que leur degré de visibilité sur leur chaîne présente de grosses difficultés, et que la devise « moins cher, plus vite et mieux » reste à l'ordre du jour.

Toute déficience de la chaîne d'approvisionnement se répercute sur les résultats financiers. A l'inverse, une réduction des coûts résultera d'améliorations dans l'exploitation de cette supply chain.

Selon le Rapport « CFO Working Capital 2009 »,

- Les détaillants ont en moyenne 7 semaines de stock ;
- Les magasins de produits de grande consommation ont en moyenne 11 semaines de stock ;
- La valeur des produits indisponibles peut atteindre 9% ;
- Le total des coûts liés à l'obsolescence s'élève à 9 milliards de dollars.

De multiples facteurs poussent à l'amélioration de la visibilité – et les chaînes d'approvisionnement devenant de plus en plus fragiles en raison de la réduction des stocks, toute indisponibilité de produit aura un impact plus important, pouvant même aller jusqu'à la perte de ventes.

Problèmes liés à un manque de visibilité sur la chaîne d'approvisionnement :

- Produits indisponibles ou sur le mauvais site ;
- Problèmes de transport et d'approvisionnement ;
- Impossibilité de tirer parti de l'ensemble du réseau de stocks disponibles ;
- Manque de visibilité des commandes, des livraisons et du stock ;
- Réduction de la visibilité des transactions.

Correctement associées à la chaîne d'approvisionnement, la souplesse et la réactivité se révéleront essentielles au succès de l'entreprise et à son avantage concurrentiel.

L'existence d'une chaîne d'approvisionnement globale va permettre :

- La visibilité sur l'ensemble du stock ;
- Visibilité de A à Z sur l'ensemble des transactions ;
- Visibilité et contrôle de tous les partenaires de la communauté d'approvisionnement.

Cette chaîne globale peut être séparée en trois segments : le site exportateur, le site importateur et le trajet entre les deux. Pour chacun de ces segments, les choses peuvent mal se passer à plusieurs moments - et si différentes parties prenantes ont différentes priorités, dans une organisation globale, les objectifs doivent rester globaux et cohérents, s'appuyant sur une visibilité améliorée.

Par quoi commencer ?

Il y a six composants essentiels au succès d'une chaîne d'approvisionnement :

- Collaboration
- Optimisation et Réactivité
- Connectivité
- Exécution et Souplesse
- Rapidité
- Visibilité et Mesure

Ces éléments seront optimisés en travaillant sur les points suivants :

- Lien entre offre et demande
- Visibilité des canaux
- Visibilité des fournisseurs et communication

Lien entre Offre et Demande

La première étape pour une visibilité intégrale consiste à établir un lien entre offre et demande grâce à des processus dynamiques et des collaborations performantes.

Adapter l'offre à la demande, voilà qui paraît simple. Et pourtant... La bonne nouvelle : au moyen de meilleures pratiques et de processus optimisés, vous pouvez tirer parti de l'ensemble de votre réseau et répondre souplement à la demande :

- Etablissez des liens entre les sessions et les zones couvertes par vos solutions ERP
- Créez un réseau collaboratif temps réel entre vos fournisseurs, vos prestataires de services logistiques et vos clients ;

Amélioration de votre visibilité sur les canaux

L'amélioration de processus permettant de suivre votre stock alors qu'il est encore sous le contrôle de vos partenaires éliminera les « angles morts » qui sont courants dans des réseaux partiellement couverts. Vous pouvez ainsi :

- Devenir plus réactif aux fluctuations de la demande – le suivi du stock contrôlé par un partenaire vous fournit des informations essentielles sur les évolutions et les tendances de la demande ; ces données permettront d'orienter la production et les actions promotionnelles avec le canal.
- Améliorer vos relations avec vos partenaires – devenez un fournisseur critique, en augmentant la rentabilité de l'ensemble client/fournisseur ; cela est d'autant plus vrai dans le cadre de relations globales pour lesquelles la connaissance locale est primordiale. Dans des scénarios

- Facilitez vos stratégies de diversification de stock, incluant des accords avec des tiers.

Dans le cadre d'une récente étude réalisée par Cambashi (Supply chain transformation beyond strategy – 2008) auprès d'industriels, 70% d'entre eux indiquent que leur principale stratégie de développement vise à être le premier à amener un nouveau produit sur le marché.

Voilà qui illustre la criticité du lien entre offre et demande : la connaissance en temps réel de l'emplacement de votre stock autorisera un succès commercial sur un nouveau marché.

de commercialisations parallèles, pour lesquels la demande peut être particulièrement élevée sur une période limitée, le groupe industriel pourra autoriser ses partenaires de distribution à commercialiser les invendus (un phénomène devenu courant pour les produits de haute technologie, les vêtements, les jouets, l'automobile, etc.).

- Répartir votre stock aux points appropriés de votre réseau – connaissant l'intégralité de votre stock (différents emplacements, différents détenteurs, différents statuts, différentes origines, différents partenaires) vous pouvez jongler pour maintenir au plus bas vos coûts de production. Un surplus ici pourra être vendu ailleurs, dans un autre pays ou par une autre unité. Cette amélioration de votre réactivité contribuera à la satisfaction de vos clients, et donc à de nouvelles ventes.

« La solution Sterling Commerce nous permet de rationaliser notre chaîne d'approvisionnement tout en continuant à satisfaire nos clients »

John O'Moore, General Manager,
Information Systems, Irish Dairy Board

« La visibilité de bout en bout sur la chaîne d'approvisionnement, c'est la possibilité pour une entreprise d'avoir un accès en temps réel à l'information pertinente, qu'elle soit interne à l'organisation ou chez l'un des multiples partenaires de son réseau »

Pierfrancesco Manenti, Manufacturing
Insights, November 2008

- Connaître rapidement les niveaux de ventes de vos partenaires et les quantités à anticiper en retour – sans cette information, vos propres niveaux de stock peuvent augmenter sensiblement et de façon non contrôlée. Et le cas n'est pas rare d'un industriel continuant à produire, alors qu'un de ses canaux dispose d'un surplus important qu'il va retourner. Dans les secteurs à forte valeur ajoutée (comme l'automobile par exemple) quelques entreprises leaders vont un peu plus loin, en rénovant ou en adaptant des produits en retour, qui permettront de satisfaire d'autres canaux ou d'autres partenaires.

Visibilité des fournisseurs et des prestataires et communication

Accroître la visibilité sur toutes les étapes particulièrement complexes de la chaîne d'approvisionnement constitue un véritable défi – comprendre les multiples relations pouvant exister entre des centaines ou des milliers de fournisseurs et d'intermédiaires utilisant des processus et des systèmes d'information différents semble impossible ; et il n'est pas encore question d'intégration informatique entre plusieurs plates-formes et architectures.

Pour autant, de nombreuses sociétés leaders investissent temps et ressources pour développer leur visibilité globale. Plus de 50% de l'activité des plus importants groupes industriels se déroule en effet sur un plan global ; toutes les composantes de leur approche se doivent donc d'être envisagées globalement, et cela inclut évidemment la visibilité.

L'amélioration de la communication par une meilleure visibilité sur les commandes entre la demande et les capacités d'exécution de la chaîne logistique doit permettre :

- La disponibilité en temps réel sur l'ensemble d'un réseau global. Une fois ses commandes passées auprès de ses fournisseurs, un industriel ne peut généralement plus relier la commande originale (du client) et la demande d'achat (auprès du fournisseur). Lorsque cela est possible, la répartition des stocks et leur disponibilité chez les fournisseurs peut être connue, ce qui permettra à l'industriel d'être plus réactif et de réaménager ses ordres de livraison, et donc d'éviter des ruptures de disponibilité.

- L'émission de commandes uniques et coordonnées auprès de multiples fournisseurs. Avec une chaîne d'approvisionnement globale, cela permettra des réductions de coûts et une amélioration de la performance. Dans le cas d'un article complexe commandé par un distributeur à un industriel, celui-ci va diviser la commande originale en autant de commandes partielles que nécessaire, auprès de plusieurs fournisseurs répartis géographiquement. Disposant d'un système de visibilité globale, l'industriel pourra suivre la progression de chacune de ces commandes. Il sera alors en mesure de planifier exactement sa production et de faire face à tout impondérable, réduisant au minimum délais ou impacts négatifs.

- La réactivité grâce à la diversification – tous les secteurs d’activité le savent : pour les chaînes d’approvisionnement, l’exception est la règle. Au-delà des facteurs habituels qui peuvent inopinément conduire à l’indisponibilité d’une partie d’un réseau de distribution (par exemple une cause naturelle, inondation, incendie, etc.), dans la situation économique actuelle, des entreprises partenaires peuvent être amenées à disparaître ou à être rachetées. Vous devez alors être en mesure de diriger vos commandes vers d’autres sources, d’autres sites ou d’autres partenaires, sans pour autant devoir repenser et recomposer complètement vos systèmes et processus de gestion de commandes. Et certains incidents pouvant n’être que temporaires, la réintroduction de modèles antérieurs doit pouvoir se faire rapidement avec la plus grande souplesse.
- Plus de facilité pour la gestion des produits d’origine unique – la connaissance détaillée des stocks de tels produits sur l’ensemble de votre réseau, par pays, par unité, ou par partenaire, vous permettra de satisfaire des commandes, dans telle ou telle région par exemple, à moindre frais et plus rapidement. Ces produits étant généralement d’un prix élevé, l’économie ainsi réalisée peut être substantielle.

Alors, qu’avons-nous appris ?

Une véritable visibilité globale procure des avantages dépassant largement les difficultés qu’un tel projet peut générer. Même pour la plus simple des chaînes d’approvisionnement, des possibilités d’économies importantes se feront jour au travers d’une approche globale.

Etape 1 - Constituer le réseau

La création d’un véritable réseau, incluant clients, distributeurs et fournisseurs de façon cohérente, est critique. L’échange d’information en temps réel est le premier pas vers la visibilité de bout en bout.

Etape 2 - Relier l’offre et la demande

Une vision intégrale de la chaîne d’approvisionnement, sans silos d’information inaccessibles ni « angles morts », vous permettra de conserver le lien entre la commande passée, le fournisseur et la livraison jusqu’à l’arrivée de la marchandise chez le client. Vous pourrez ainsi vous fournir auprès de stocks différents, éventuellement détenus par des tiers, et résoudre rapidement tout problème sans impacter le stock global.

Etape 3 – Tirer partie des canaux de ventes et des fournisseurs

La mise en œuvre de meilleures pratiques vous permettra d’innover pour réduire vos coûts et accroître votre réactivité et celle de vos partenaires. La redistribution d’inventaires d’une région à une autre, ou la rénovation de stocks de la saison précédente pour réduire la production, sont deux exemples parmi d’autres.

Etape 4 – Mesurer et adapter

Souplesse et visibilité de la chaîne d’approvisionnement vont permettre de réduire les stocks sans nuire à la disponibilité des produits. La connaissance précise à la fois des stocks détenus par les fournisseurs et ceux présents dans différentes régions du réseau va à l’évidence autoriser d’importantes économies.

Un réseau collaboratif performant, ce sont aussi des transactions financières fluides et simples : plus grande réactivité aux changements de facturation, devis rapides, commandes et confirmations électroniques sont autant de gains importants pour les industriels.

Tout cela peut générer des bénéfices considérables en termes de fonds de roulement ; selon CFO Working Capital :

« Selon les calculs de REL, si les sociétés classées dans les trois derniers quarts des entreprises les plus performantes en fonction de leurs fonds de roulement

égalaient celles classées dans le premier quart, leurs bilans seraient plus riches de 776 milliards de dollars »

Les stratégies et meilleures pratiques décrites dans ce qui précède s'ajoutent aux efforts existants de contrôle des coûts et d'augmentation des revenus – l'approche de visibilité globale appliquée à la plus simple des chaînes d'approvisionnement sera toujours bénéfique, et pourra se faire à partir des investissements informatiques et des processus existants.

A propos de Sterling Commerce

Sterling Commerce, an IBM® Company, aide les entreprises à travers le monde à améliorer leur agilité au sein de réseaux collaboratifs extrêmement dynamiques : elle propose des solutions innovantes pour vendre et exécuter les commandes, et pour assurer une intégration fluide et sécurisée entre clients, fournisseurs et partenaires. Plus d'information : www.sterlingcommerce.fr

Sterling Commerce
An IBM Company

Pour connaître la liste des bureaux Sterling Commerce dans le monde, visitez le site www.sterlingcommerce.com

©2010, Sterling Commerce, Inc.
Tous droits réservés. Sterling Commerce et le logo Sterling Commerce sont des marques commerciales de Sterling Commerce, Inc. ou de ses sociétés affiliées. Tous les produits cités sont des marques commerciales, de service ou des marques déposées de leurs détenteurs respectifs. Imprimé en Europe

SC0831F 08/10