

Optimisation du processus d'exécution des commandes avec une meilleure visibilité de la supply chain

WHITE PAPER

Sponsored by: Sterling Commerce

Pierfrancesco Manenti
janvier 2011

INTRODUCTION

Selon IDC Manufacturing Insights, la capacité à maintenir un excellent niveau de satisfaction client est capitale pour les entreprises de l'industrie manufacturière française. Elles doivent offrir une réactivité de premier ordre à leurs clients et une fiabilité exceptionnelle dans l'exécution de leurs commandes.

La complexité des supply chains actuelles — plus étendues et reposant sur de multiples niveaux de partenaires — s'accompagne souvent d'un déficit de visibilité sur le suivi des opérations, ce qui en retour limite la capacité des industriels à optimiser leur processus d'exécution des commandes. Les entreprises doivent mettre en place des processus multi-entreprise, intégrant complètement leurs partenaires commerciaux, qui relient de bout en bout toutes les ressources participant à l'exécution des commandes.

Ce livre blanc présente les stratégies et les initiatives des industriels manufacturiers français en réponse à ces défis. Les points clés de l'étude d'IDC Manufacturing Insights sont les suivants :

- Les industriels français développent des stratégies à long-terme basées sur la réduction des coûts et sur l'amélioration de la satisfaction client. Ils ont l'intention de fournir plus de valeurs à leurs clients en s'appuyant sur l'innovation, en répondant plus vite et de manière plus fiable à la demande du marché, et par le développement de produits respectueux de l'environnement.
- La capacité à exécuter de manière très précise les commandes, et donc de répondre aux attentes des clients, repose largement sur la visibilité de la supply chain et la collaboration. Les industriels français font de réels progrès dans ce domaine, leur niveau de maturité est plus élevé que la moyenne européenne.
- L'informatique apporte des solutions. Mais les applications utiles ne se limitent pas aux solutions de back-office. Les outils d'accès et de partage de l'information sont également essentiels. Cela inclut les applications de visibilité de la supply chain, de gestion des entrepôts, et les systèmes EDI/B2B.

DANS CE DOCUMENT

Pour réaliser ce livre blanc, IDC Manufacturing Insights a mené une enquête téléphonique en octobre 2010 auprès de 55 entreprises françaises opérant dans le secteur de l'industrie manufacturière. Les questions portaient sur la façon dont les entreprises gèrent leurs processus d'exécution des commandes et de visibilité de la supply chain.

Nous présentons et analysons ici les résultats de l'enquête en les comparant à ceux d'une étude similaire que nous avons menée en 2008. Nous nous sommes également appuyés sur la recherche disponible au sein d'IDC Manufacturing Insights pour valider les résultats et enrichir l'analyse.

ETAT DES LIEUX

Les industriels français sont de plus en plus interconnectés au niveau mondial. Ils doivent répondre à un certain nombre de défis communs pour tirer profit d'une économie globale qui entre doucement dans une nouvelle phase de croissance.

- **Une demande volatile** — Une des questions majeures est de savoir si les marchés industriels retrouveront leurs niveaux de vente (volume et prix) d'avant crise ou si la situation actuelle est la nouvelle référence du marché. La demande, principalement tirée par les pays émergents, reste très volatile tandis que le monde occidental souffre encore d'une économie atone. *Une demande volatile*
- **Des marchés mondialisés** — L'ouverture des marchés favorise l'arrivée d'une concurrence agressive en provenance des économies émergentes. Pour rivaliser efficacement, les manufacturiers mettent l'accent sur la satisfaction des clients et l'excellence opérationnelle. *Des marchés mondialisés*
- **Des supply chains étendues** — La transfert des usines de production vers les pays à bas coûts a bouleversé l'organisation des supply chains en faisant notamment exploser le nombre de partenaires commerciaux. Les industriels sont aujourd'hui exposés à des risques élevés de rupture de leurs chaînes d'approvisionnement. Pour réduire les délais, augmenter l'agilité et la satisfaction client, les entreprises cherchent à trouver un meilleur équilibre entre l'approvisionnement auprès de sources à bas coût et l'approvisionnement de proximité. *Des supply chains étendues*
- **La prolifération des produits** — L'industrie manufacturière n'a jamais fabriqué autant de produits, de gammes et de configurations différentes, qu'aujourd'hui. Gérer des portefeuilles de produits aussi dynamiques ajoute à la complexité de la supply chain. Les industriels doivent satisfaire une demande volatile avec des capacités de production et d'approvisionnement dispersées autour du globe tout en évitant des excès de stock ou des pertes de commandes. *La prolifération des produits*

Les industriels français : préoccupations, objectifs stratégiques et initiatives

L'enquête menée par IDC Manufacturing Insights souligne des tendances nouvelles par rapport à ce que nous avons pu observer il y a deux ans. Aujourd'hui, la principale préoccupation des industriels manufacturiers français vient de la menace d'une concurrence agressive en provenance des économies émergentes (45% des répondants). Une nouvelle classe d'industriels d'envergure mondiale dont le siège social est situé dans les pays émergents est en train d'arriver. Ces entreprises n'ont pas que les prix pour seule arme, elles sont également capables de se battre sur l'innovation et la qualité des produits.

Pressés par cette concurrence nouvelle, les industriels français définissent leurs stratégies en cherchant le juste équilibre entre deux objectifs majeurs :

- **La réduction des coûts et l'amélioration de la productivité** — Pour affronter une concurrence mondialisée, il est nécessaire d'avoir une politique de prix performante. Les industriels français sont en permanence à la recherche de nouvelles sources de gains, en particulier par l'amélioration de la productivité et l'optimisation des coûts au niveau des usines. Mais une stratégie fondée uniquement sur la réduction des coûts n'est pas suffisante pour l'emporter dans la compétition mondiale.
- **Améliorer la qualité et la satisfaction client** — Les stratégies des industriels français s'appuient également sur la création de plus de valeur pour leurs clients. Cela passe par des produits de très haute qualité et une grande réactivité face aux attentes des clients.

Pour répondre à ces objectifs stratégiques, les industriels français mettent en place des initiatives visant à obtenir une visibilité complète tout au long de la supply chain et à améliorer la collaboration entre partenaires commerciaux (Figure 1). Cela marque un changement important par rapport à l'enquête de 2008 qui montrait que les industriels cherchaient alors surtout à réduire les coûts d'approvisionnement.

Pour répondre à leurs objectifs stratégiques, les industriels français vont mettre en place des initiatives visant avant tout à obtenir une visibilité complète tout au long de la supply chain et à améliorer la collaboration entre partenaires

La visibilité de la supply et la collaboration vont de pair. Elles aident à améliorer la performance de trois autres processus qui sont également mis en avant par les industriels français :

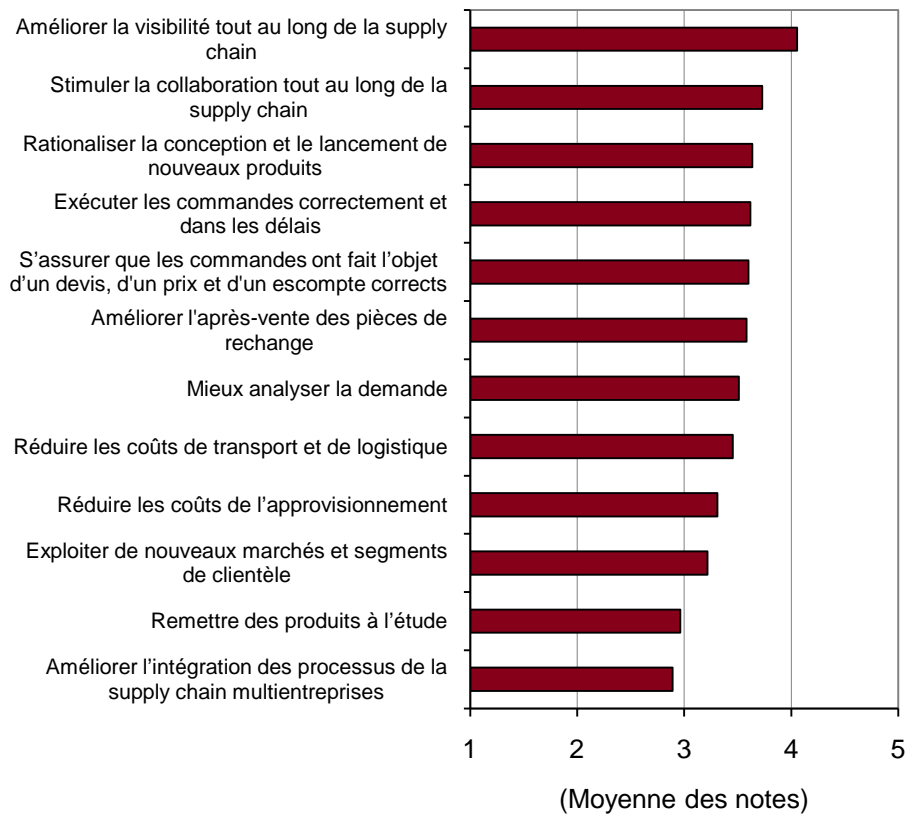
- **Le lancement de nouveaux produits** — Rationaliser ce processus signifie qu'on doit être certain de distribuer le bon produit au bon moment, sur les bons marchés et au juste prix.
- **L'exécution des commandes** — La bonne exécution des commandes, avec une livraison complète et dans les délais, signifie que l'industriel est capable de répondre aux attentes de ses clients, base de toute fidélisation.

- **L'optimisation de la cotation des commandes** — Nécessaire pour optimiser les marges tout en définissant les prix de manière appropriée par rapport aux tendances du marché.

FIGURE 1

Les initiatives les plus importantes, Industrie manufacturière française

Q. A l'aide de l'échelle de notation de 1 à 5, dans laquelle « 1 » signifie « aucune probabilité » et « 5 » signifie « de très fortes probabilités » ; veuillez attribuer une note à votre entreprise selon ses probabilités de poursuivre les initiatives suivantes au cours des deux prochaines années.



Nombre de répondants : 55

Source : IDC Manufacturing Insights, janvier 2011

L'importance de la bonne exécution des commandes

Selon IDC Manufacturing Insights, la satisfaction des clients est le nouveau principe directeur des industriels en France mais aussi en Europe de l'Ouest. L'optimisation du processus d'exécution des commandes est essentielle pour atteindre cet objectif.

Si la satisfaction des clients est l'objectif à atteindre, l'exécution des commandes est le processus essentiel à optimiser.

L'enquête menée dans le cadre de ce livre blanc permet d'identifier les priorités mises en œuvre par les industriels français pour optimiser leur processus d'exécution des commandes. Trois étapes sont mises en avant eu égard à leur impact particulièrement élevé sur les performances de l'entreprise (Figure 2).

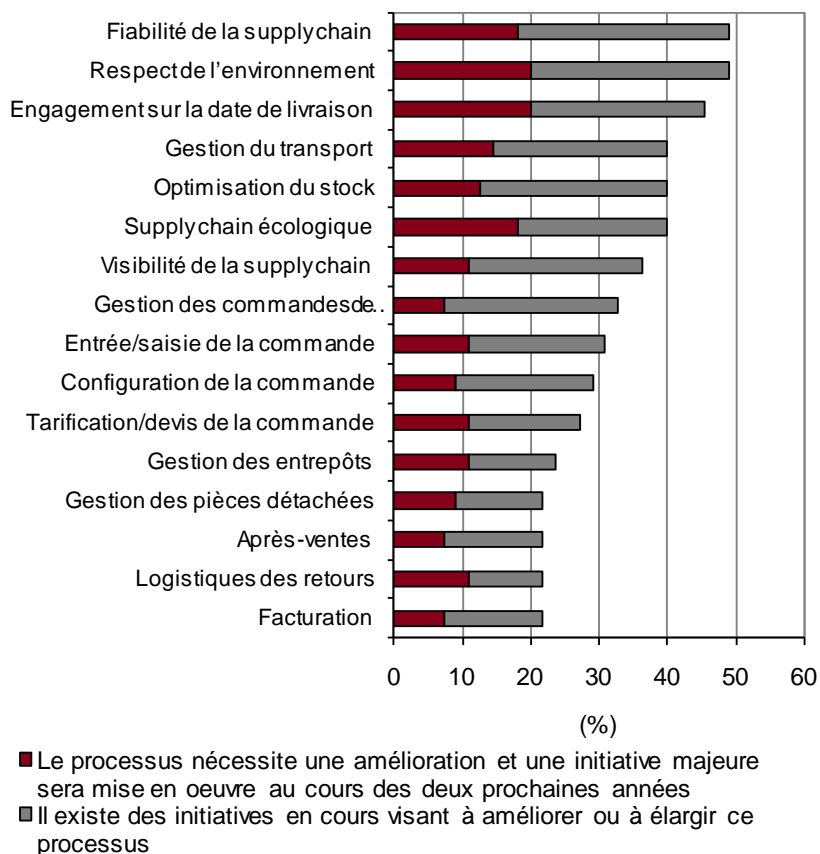
- **La fiabilité de la supply chain** vient en tête. C'est un changement notable par rapport aux résultats de l'enquête de 2008. Aujourd'hui les industriels français ont pris conscience qu'une supply chain fiable, coordonnée et robuste est une condition essentielle pour garantir un fonctionnement sans interruptions de l'ensemble du processus d'exécution des commandes.
- **L'engagement sur la date de livraison.** La faculté à s'engager sur une date de livraison de manière sûre et qui correspond aux attentes des clients est considérée comme une étape importante du processus d'exécution des commandes pour son impact élevé sur la performance de l'entreprise.
- **L'optimisation des stocks** relève d'un art assez subtil qui cherche à trouver un équilibre entre les coûts d'exploitation des stocks et la satisfaction des clients. La maîtrise de ces deux objectifs contradictoires permet d'améliorer le besoin en fond de roulement de l'entreprise tout en évitant de dégrader le service clients. Le secret tient dans une visibilité complète de la supply chain et une bonne collaboration pour avoir la meilleure communication possible entre les ventes, les opérations et les achats.

Il est à noter un résultat surprenant qui concerne le respect de l'environnement. Cela renvoie à la notion d'une supply chain "écologique" et au respect des réglementations environnementales. Ce sont là des initiatives qui, selon les répondants de l'enquête, n'ont pas un impact direct particulièrement important sur les performances de l'entreprise. Pourtant, les entreprises prévoient d'investir dans ce domaine dans les deux années à venir. L'opinion d'IDC Manufacturing Insights est que les entreprises s'attachent à ces initiatives car le déploiement d'une supply chain "écologique" renvoie une image positive aux consommateurs et participe ainsi à l'atteinte de l'objectif de satisfaction client.

FIGURE 2

Les étapes du processus d'exécution des commandes qui doivent être améliorées, Industrie manufacturière française (% des entreprises)

Q. Veuillez identifier les étapes du processus d'exécution des commandes qui vont être améliorées au cours des deux prochaines années



Nombre de répondants : 55

Source : IDC Manufacturing Insights, janvier 2011

RENTABILISER LES OPERATIONS

Les résultats de l'enquête montrent que les industriels français ont vu leur nombre de canaux de vente et de partenaires commerciaux augmenter de façon spectaculaire au cours des deux dernières années. Le commerce électronique s'est également fortement développé. Dans ce contexte, la complexité d'une supply chain peut être caractérisée par les contraintes suivantes :

- Le nombre de produits et de configurations de produits qu'un industriel doit gérer.
- La longueur des délais de livraison.
- La nécessité d'exécuter avec plus de précision les commandes avec des livraisons plus complètes et un meilleur respect des délais.

Satisfaire ses clients et exécuter correctement leurs commandes exigent donc de savoir gérer un grand nombre de produits — et les configurations diverses de ces produits — sur une chaîne d'approvisionnement complexe avec des délais de livraison longs.

La commande parfaite

Pour atteindre un niveau d'excellence dans l'exécution des commandes, il est nécessaire de viser ce qu'IDC Manufacturing Insights appelle la "commande parfaite" que nous définissons de la manière suivante :

- Une commande parfaite est l'évaluation de la précision des services qui participent à l'exécution d'une commande client.
- Elle prend en compte toutes les étapes du processus d'exécution des commandes : de l'enregistrement de la commande, en passant par l'approvisionnement, la fabrication, la livraison, la facturation, jusqu'à la gestion de la logistique des retours.
- La métrique est constituée d'un ensemble d'éléments incluant l'exactitude de l'enregistrement des différents composants de la commande, la précision de l'enlèvement en entrepôt, la livraison dans les délais, le transport sans dommages, et l'exactitude de la facturation.

Une commande parfaite est une évaluation de la précision des services qui participent à l'exécution d'une commande client.

Plusieurs variables influent, en bien ou en mal, sur la capacité d'un industriel à livrer une commande parfaite. La réussite dépend pour une large part sur des échanges d'information précis et dans le bon tempo tout au long de la supply chain et tout au long du processus d'exécution des commandes.

Or il est particulièrement difficile d'obtenir une visibilité totale tout au long des supply chains étant donné les niveaux très élevés de complexité atteints aujourd'hui. Elles sont notamment éclatées entre de

nombreuses organisations tant internes aux entreprises qu'externes ce qui entrave l'accès facile aux informations utiles.

Une mauvaise visibilité de la supply chain retarde la découverte des anomalies et des problèmes dans l'exécution des commandes qui provoquent des différés de livraison et augmentent les coûts de gestion. La visibilité de la supply chain est donc un élément fondamental pour obtenir une commande parfaite.

La visibilité de la supply chain est donc un élément fondamental pour obtenir une commande parfaite.

Obtenir une visibilité totale de la supply chain

Le modèle de maturité

La capacité à répondre aux attentes des clients en exécutant une "commande parfaite" dépend largement de l'accès à des informations précises en provenance de toute la supply chain. La visibilité de la supply chain est donc un objectif que la plupart des industriels vont chercher à atteindre.

La visibilité totale de la supply chain peut être définie comme la capacité d'une entreprise à avoir un accès en temps réel à une information pertinente de la supply chain, qu'elle vienne d'organisations internes à l'entreprise ou du réseau externe de partenaires commerciaux. IDC Manufacturing Insights a défini un modèle à plusieurs niveaux au sein duquel peuvent être positionnées les entreprises selon leur maturité dans la mise en place de la visibilité de leur supply chain (Figure 3).

La visibilité totale de la supply chain peut être définie comme la capacité d'une entreprise à avoir un accès en temps réel à une information pertinente de la supply chain, qu'elle vienne d'organisations internes à l'entreprise

Plus de 40% des industriels français interrogés pour ce livre blanc déclarent disposer d'une visibilité totale de leur supply chain — que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Cela signifie cependant qu'une majorité d'industriels français n'ont pas encore atteint un niveau de visibilité totale de leur supply chain.

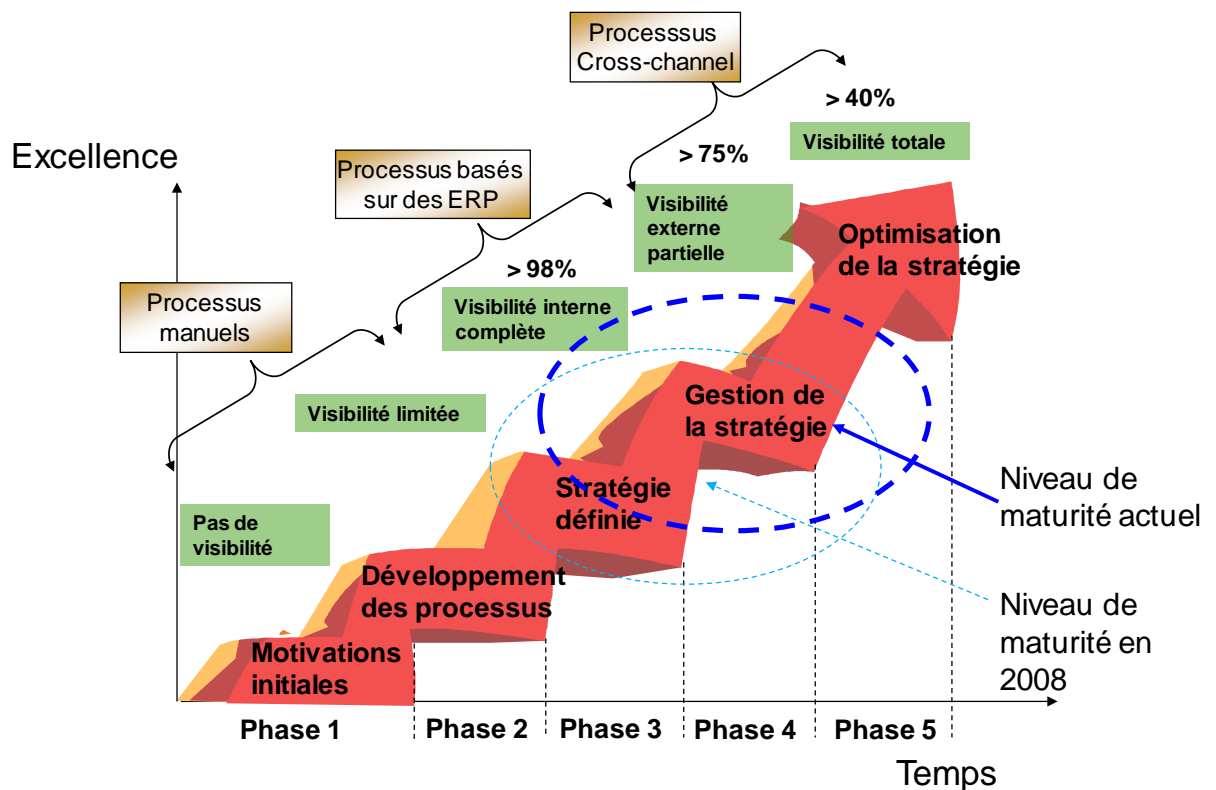
Ce résultat est pratiquement le même que celui obtenu par l'enquête de 2008. Le changement le plus significatif est dans l'évolution des organisations les moins matures. En effet, le nombre d'entreprises qui déclarent avoir une visibilité partielle de leurs principaux partenaires commerciaux a nettement progressé à 36,4% contre 23,8% en 2008. Ce résultat est d'autant plus remarquable que le nombre de partenaires commerciaux a explosé au cours des deux dernières années.

Globalement, les industriels français progressent dans la visibilité de la supply chain, avec, il faut le noter, un niveau de maturité supérieur à la moyenne européenne. Selon notre modèle, le niveau de maturité des industriels français se situe, aujourd'hui, entre une visibilité interne totale du statut des commandes et des stocks associés (atteint par 98,2% des entreprises) et une visibilité partielle des partenaires commerciaux clés (atteint par 78,2% des entreprises).

Les industriels français progressent vers l'objectif de visibilité de la supply chain, avec un niveau de maturité supérieur à la moyenne européenne.

FIGURE 3

Atteindre la visibilité totale de la supply chain: le modèle de maturité, France, Industrie manufacturière



Source : IDC Manufacturing Insights, janvier 2011

Les freins au changement

Plusieurs facteurs peuvent empêcher les industriels d'avoir une visibilité complète de leur supply chain et donc d'améliorer leur processus d'exécution des commandes.

- Un frein important est la **complexité actuelle des supply chains** reposant sur des réseaux de fournisseurs multi-niveau, et caractérisés par des délais de livraison longs et incertains (49,1% des répondants de l'enquête).
- Un frein émergent est **l'intégration incomplète** des systèmes informatiques des partenaires commerciaux ; un problème partagé par 50% des répondants à l'enquête. Cela est dû à l'explosion du nombre de partenaires commerciaux observé tout au long des deux dernières années. La difficulté d'intégrer des systèmes informatiques différents ne fait que renforcer le problème (36,3%).
- Un autre frein majeur continue d'être le **manque de données** disponibles, un problème identifié par plus de 60% des répondants. Sans l'information nécessaire, les industriels ne peuvent tout

Des délais de livraison longs et incertains

Intégration incomplète des partenaires commerciaux.

Sans l'information nécessaire, les industriels ne peuvent tout simplement pas renseigner avec pertinence leurs prises de décisions.

simplement pas renseigner avec pertinence leurs prises de décisions.

- Dans le cas où les données sont disponibles, leur **inexactitude** est perçue comme un obstacle à la visibilité de la supply chain par 34,4% des industriels français.

Il apparaît ainsi que les freins majeurs à l'amélioration du processus d'exécution des commandes sont autant organisationnels et fonctionnels que technologiques. Il faut donc considérer ce processus non pas comme une simple activité de back-office mais comme une question stratégique qui a un impact clair et significatif sur la satisfaction client et donc sur la performance de l'entreprise.

Comment l'informatique peut aider à la visibilité de la supply chain

Le modèle de maturité représenté par le Figure 3 souligne le rôle de l'informatique dans la mise en place d'une visibilité totale de la supply chain. Nous pouvons ainsi associer le niveau de maturité actuel à l'adoption de solutions ERP. Ces systèmes ont formé les fondations solides pour l'automatisation des processus de back-office et ont fait office de catalyseurs pour la centralisation et l'harmonisation des processus fonctionnels internes, y compris le processus d'exécution des commandes.

La plupart des systèmes ERP ont, sans aucun doute, fait beaucoup pour l'intégration des processus internes de l'entreprise. Mais pour faire face aux défis soulevés par la complexité croissante des supply chain, les industriels doivent mettre en place des processus et des systèmes informatiques qui vont bien au-delà de leur organisation interne pour résoudre les problèmes posés par la supply chain étendue.

La Figure 4 présente la liste des solutions informatiques qui, selon les industriels français, ont le plus d'impact sur la performance du processus d'exécution des commandes. Viennent en tête les solutions de gestion des entrepôts et les outils d'EDI ou d'échanges B2B. Elles sont suivies de près par les applications de sécurité, d'intégration et de visibilité de la supply chain — qui toutes favorisent le partage de l'information et l'exécution des processus de la supply chain.

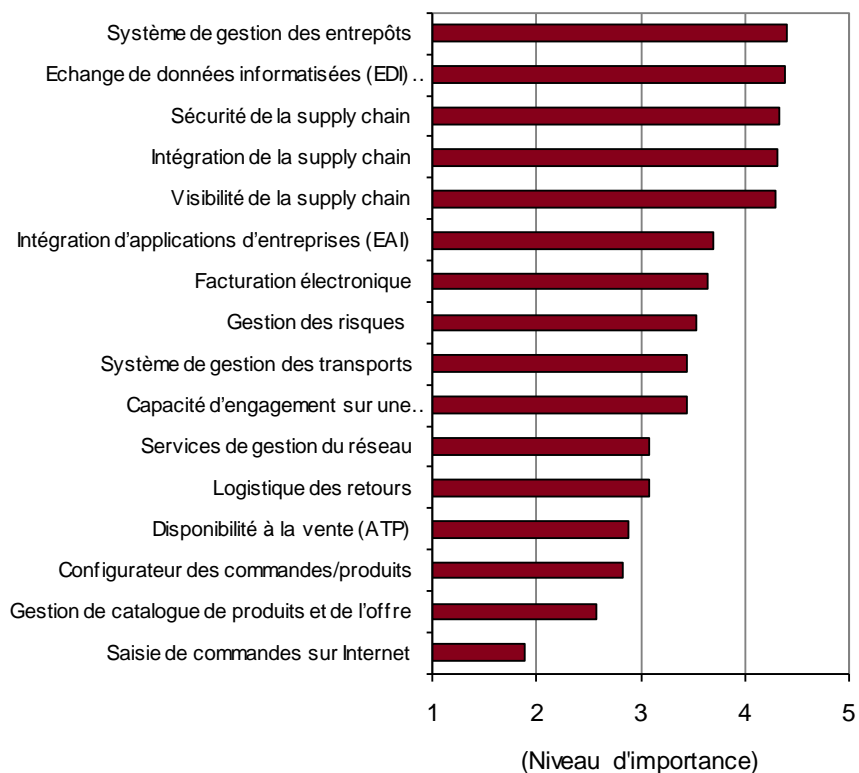
En fin de liste viennent les applications de pure gestion des commandes, telles que la saisie des commandes sur Internet, la gestion des catalogues, et les outils de configuration. Cela semble indiquer que si ces solutions sont très importantes pour effectuer le processus en lui-même, elles sont considérées comme des commodités plutôt que des solutions qui permettent aux industriels de mieux réaliser leurs objectifs stratégiques.

Pour faire face aux défis soulevés par la complexité croissante des supply chain actuelles, les industriels doivent mettre en place des processus et des systèmes informatiques qui vont bien au-delà de leur organisation interne

FIGURE 4

Niveau d'importance des solutions informatiques, France, Industrie manufacturière

Q. A l'aide de l'échelle de notation de 1 à 5, dans laquelle « 1 » signifie « aucune importance » et « 5 » signifie « extrêmement important », veuillez indiquer le niveau d'importance de chaque solution informatique en fonction de son impact sur les performances d'exécution des commandes.



Nombre de répondants : 55

Source : IDC Manufacturing Insights, janvier 2011

RECOMMANDATIONS

Le développement de la concurrence venant des économies émergentes est la première préoccupation de vos pairs. Pour y faire face, les entreprises de l'industrie manufacturière mettent l'accent sur la rationalisation du processus de développement des nouveaux produits, sur leur capacité à répondre à temps aux attentes des clients, et sur l'optimisation des cotations des commandes. Pour réaliser ces objectifs, l'amélioration de la visibilité et de la collaboration tout au long de la supply chain seront essentielles.

Tout d'abord, vous devez disposer d'un processus multi-entreprise reliant de bout en bout toutes les ressources participant à l'exécution des commandes. Cela implique d'aller au-delà des frontières de l'entreprise et d'intégrer complètement vos partenaires commerciaux au processus.

Dans ce contexte, il est essentiel d'être capable de s'engager sur la livraison d'une commande et de tenir cet engagement. Cela passe par des processus collaboratifs et des applications informatiques qui favorisent le partage des données à travers l'organisation et tout au long de la chaîne de valeur.

La plupart de vos concurrents se sont d'ores et déjà engagés dans la mise en place d'une visibilité, interne et externe, et de bout en bout, de la supply chain. Mais peu d'entre eux peuvent tirer partie d'une supply chain complètement intégrée. Cela peut vous ouvrir des opportunités : en gagnant un temps d'avance sur le marché vous pourrez composer un différentiateur fort par rapport aux concurrents locaux et "low cost".

L'informatique est incontournable, elle fournit un grand nombre d'outils et de solutions. Il est très important de comprendre que les applications qui apportent le plus de valeur au processus d'exécution des commandes ne sont pas les solutions de back-office mais celles qui permettent l'accès et le partage de l'information venant de l'extérieur de l'entreprise. Cela comprend les applications qui aident à la visibilité de la supply chain et à la gestion des entrepôts ainsi que les systèmes qui permettent d'intégrer les processus entre les entreprises. Vous devriez notamment considérer les solutions de gestion des entrepôts et les outils d'EDI ou d'échanges B2B comme des applications informatiques essentielles pour avoir une supply chain sécurisée, intégrée et transparente.

En conclusion, vous devez considérer le processus d'exécution des commandes non pas comme une simple activité de back-office mais comme un sujet stratégique ayant un impact clair et significatif sur la satisfaction client et donc sur les performances de l'entreprise.

APPENDICE

Les informations présentées dans ce livre blanc viennent d'une enquête téléphonique conduite par IDC Manufacturing Insights et sponsorisée par Sterling Commerce.

L'enquête a été réalisée en octobre 2010 auprès de 55 entreprises de l'industrie manufacturière ayant leur siège social en France. Les tableaux ci-dessous présentent les détails de la méthodologie.

TABLEAU 1

Quotas par secteur

	Entretiens	%
Equipement pour l'automobile et le transport	14	25,5
Industrie aérospatiale	5	9,1
Machines et équipements industriels	14	25,5
Haute technologie / électronique / électroménager	22	40,0
Total	55	100,0

Source : IDC Manufacturing Insights, janvier 2011

TABLEAU 2

Quotas par taille d'entreprise

	Entretiens	%
100 à 499	0	0,0
500 à 999	9	16,4
1000 à 4999	12	21,8
5000 à 9999	7	12,7
10000 à 24999	11	20,0
25000 et plus	16	29,1
Total	55	100,0

Source : IDC Manufacturing Insights, janvier 2011

TABLEAU 3

Quotas par fonction

	Entretiens	%
Directeur informatique	1	1,8%
VP / Directeur supply chain	52	94,5%
VP / Directeur des opérations	1	1,8%
VP / Directeur financier	1	1,8%
Total	55	100,0%

Source : IDC Manufacturing Insights, janvier 2011

Copyright Notice

Copyright 2011 IDC Manufacturing Insights. Reproduction without written permission is completely forbidden. External Publication of IDC Manufacturing Insights Information and Data: Any IDC Manufacturing Insights information that is to be used in advertising, press releases, or promotional materials requires prior written approval from the appropriate IDC Manufacturing Insights Vice President. A draft of the proposed document should accompany any such request. IDC Manufacturing Insights reserves the right to deny approval of external usage for any reason.