

**UNIVERSITE GALATASARAY  
INSTITUT DES SCIENCES SOCIALES  
DEPARTEMENT DE GESTION**

**LES EFFETS DE LA PLANIFICATION  
COLLABORATIVE SUR LA PERFORMANCE  
DE LA CHAINE DE VALEUR**

**Nigar Çağla MUTLUCAN**

**Directeur de recherche: Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK**

**Memoire pour l'obtention du DEA "Gestion"**

**MAI 2006**

<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>Pages</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1-2</b>
<b>PREMIERE PARTIE- L'INTEGRATION DE LA CHAINE DE VALEUR</b>	<b>3-19</b>
<b>Chapitre I- Role de la logistique dans l'economie et l'industrie</b>	<b>3-9</b>
<b>Section I-Logistique des biens matériels</b>	<b>5-6</b>
<b>Section II-Logistique des services</b>	<b>6-7</b>
<b>Section III-La Supply Chain et ses éléments</b>	<b>8-9</b>
<b>Chapitre II- Intégration de la logistique à l'intérieur de l'entreprise</b>	<b>9-11</b>
<b>Chapitre III- Intégration dans la chaîne de valeur</b>	<b>11-13</b>
<b>Chapitre IV- Réalisation de l'intégration</b>	<b>13-18</b>
<b>Section I-Coopération et Conflits</b>	<b>13-14</b>
<b>Section II-Différents types de coopération</b>	<b>14-15</b>
<b>Section III-Alliances stratégiques</b>	<b>15-17</b>
<b>Section IV-Intégration verticale</b>	<b>17-18</b>
<b>Chapitre V. Publications</b>	<b>18-19</b>
<b>DEUXIEME PARTIE – LES SYSTEMES D'INFORMATION UTILISES DANS LA CHAINE DE VALEUR</b>	<b>20-50</b>
<b>Chapitre I – L'Importance de l'information</b>	<b>20-37</b>
<b>Section I - Macro-Processus dans La Chaîne de Valeur</b>	<b>22-37</b>
<b>Sous - Section I - Gestion de la Relation Client (CRM)</b>	<b>22-28</b>
<b>A- Quels sont les composants qui interviennent dans la partie back-office ?</b>	<b>26</b>
<b>B- En quoi les techniques de business intelligence et de data mining sont-elles exploitées par le CRM analytique ?</b>	<b>27</b>
<b>C- En quoi l'intégration est-elle au centre de toutes les préoccupations en matière de gestion de la relation client?</b>	<b>27-28</b>
<b>D- Pourquoi un projet CRM qui n'a pas tenu compte des facteurs humains court-il tout droit à l'échec?</b>	<b>28</b>
<b>Sous - Section II - Gestion de la Chaîne de Valeur Interne (ISCM)</b>	<b>29-30</b>
<b>Sous - Section III - Gestion de la Relation Fournisseur (SRM)</b>	<b>30-36</b>
<b>Sous - Section IV - Base de Gestion des Transactions (The Transaction Management Foundation)</b>	<b>36-37</b>

<b>Chapitre II - L'Evolution des systèmes d'information et l'avènement d'internet</b>	<b>37- 50</b>
<b>Section I - Call Center</b>	<b>37</b>
<b>Section II - Echange de données informatisées (EDI)</b>	<b>38-39</b>
<b>Section III - La e-supply chain B2B et B2C</b>	<b>39-41</b>
<b>Sous – Section I - Marchés électroniques</b>	39-40
<b>Sous-Section II- Fournisseurs de services spécifiques à la supply chain Internet</b>	40-41
<b>Section IV- Le SCM (Gestion de la Chaîne de Valeur)</b>	<b>42-44</b>
<b>Sous-Section I - A qui s'adressent les SCM ?</b>	42
<b>Sous-Section II - Un SCM automatise quoi précisément ?</b>	42
<b>Sous - Section III - Comment fonctionnent les outils de prévision ?</b>	42-43
<b>Sous - Section IV - Quelles parties de l'infrastructure doivent être connectées à un SCM ?</b>	43
<b>Sous - Section V - Quelle est la place de l'homme dans un SCM ?</b>	43
<b>Sous - Section VI - Un SCM peut-il déborder de l'entreprise ? Est-il possible d'automatiser ses rapports avec les fournisseurs ?</b>	43
<b>Sous - Section VII - Qu'est-ce qui peut retenir une entreprise de s'y mettre ?</b>	43-44
<b>Sous - Section VIII - Opter pour un éditeur spécialisé ou un ERP ?</b>	44
<b>Section V - Les Modèles d'ERP (PGI-Proiciel de Gestion Intégré) en question</b>	<b>44- 50</b>
<b>Sous-Section I - Un outil de normalisation des processus de l'entreprise</b>	45
<b>Sous-Section II - Un système tourné vers l'intérieur de l'organisation</b>	45-46
<b>Sous - Section III - L'intégration d'Internet aux ERP</b>	46-50
<b>TROISIEME PARTIE – L'IMPORTANCE DU NIVEAU DE CONFIANCE ENTRE LES FOURNISSEURS ET LES ACHETEURS</b>	<b>51-69</b>
<b>Chapitre I - Conception d'une relation avec la coopération et la confiance</b>	<b>55-62</b>
<b>Section I - L'Evaluation de la valeur de la relation et des contributions</b>	<b>55-57</b>
<b>Section II - L'identification des rôles opérationnels et les droits de décision pour chacune des parties</b>	<b>57-58</b>
<b>Section III - La Création des Contrats Efficaces</b>	<b>59</b>
<b>Section IV - La Conception des Mécanismes Efficaces de Résolution de Conflit</b>	<b>59-62</b>
<b>Chapitre II - Gestion des relations de chaîne de valeur pour la coopération et la confiance</b>	<b>62-65</b>
<b>Chapitre III – Réalisation de la coordination dans la pratique</b>	<b>65-69</b>

<b>QUATRIEME PARTIE - LA PLANIFICATION COLLABORATIVE ET SES EFFETS SUR LA PERFORMANCE DE LA CHAINE DE VALEUR</b>	<b>70-102</b>
<b>Chapitre I - CPFR, le début de la collaboration sur la supply chain</b>	<b>70-102</b>
<b>Section I – Définition</b>	<b>71-72</b>
<b>Section II - Naissance du CPFR : Le Premier Projet Pilote Wal-Mart et Warner-Lambert</b>	<b>72-74</b>
<b>Section III - Processus Générique du CPFR</b>	<b>74-91</b>
Sous – <b>Section I - Premier Modèle Proposé en 1998</b>	74-79
Sous – <b>Section II - Modèle Mis à Jour en 2004</b>	80-91
<b>Section IV- Technologies Utilisées</b>	<b>91-92</b>
<b>Section V- Atouts</b>	<b>92-93</b>
<b>Section VI – Obstacles</b>	<b>93-94</b>
<b>Section VII - Bénéfices = création de valeur</b>	<b>94-97</b>
<b>Section VIII - L'Avenir du CPFR</b>	<b>97-101</b>
<b>Section IX – Logiciels utilisables pour le CPFR</b>	<b>102</b>
<b>Chapitre II - Les facteurs clés de succes pour la planification collaborative</b>	<b>102-108</b>
<b>Section I - Coordination des processus de planification dans les chaînes de valeur</b>	<b>102-103</b>
<b>Section II - Pratiques actuelles de collaboration dans les chaînes de valeur</b>	<b>104</b>
<b>Section III - Les caractéristiques de la planification collaborative</b>	<b>104-108</b>
<b>CINQUIEME PARTIE – ETUDE DE CAS : MİGROS TÜRK A.Ş.</b>	<b>109-116</b>
<b>Chapitre I – Méthodologie</b>	<b>109</b>
<b>Chapitre II – Historique</b>	<b>109-111</b>
<b>Chapitre III - Plateforme B2B</b>	<b>112</b>
<b>Chapitre IV - Opérations réalisées sur la plateforme B2B</b>	<b>112-113</b>
<b>Chapitre V - Causes incitant Migros à créer une plateforme B2B</b>	<b>113</b>
<b>Chapitre VI - Bénéfices réalisées par Migros</b>	<b>113-114</b>
<b>Chapitre VII - Bénéfices réalisées par les fournisseurs</b>	<b>114</b>
<b>Chapitre VIII - Obstacles devant la mise en œuvre du CPFR</b>	<b>115-116</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>117-119</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>120-122</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>123-130</b>

**LISTE DES ABREVIATIONS**

<b>APS</b>	: Advanced Planning and Scheduling
<b>ASN</b>	: Advance Shipment Notice
<b>ASP</b>	: Application Service Provider
<b>B2B</b>	: Business to Business
<b>B2C</b>	: Business to Consumer
<b>CAO</b>	: Commande Assistée par Ordinateur
<b>CFAR</b>	: Collaborative Forecasting and Replenishment
<b>CPFR</b>	: Collaborative Planning Forecasting and Replenishment
<b>CRM</b>	: Customer Relationship Management
<b>CTI</b>	: Computer Telephony Integration
<b>CTM</b>	: Collaborative Transportation Management
<b>DC</b>	: Distribution Center
<b>DSD</b>	: Direct Store Delivery
<b>EAI</b>	: Enterprise Application Integration
<b>EDI</b>	: Electronic Data Interchange, Echange des Données Informatisées
<b>EDLP</b>	: Every Day Low Prices
<b>ERP</b>	: Enterprise Resource Planning
<b>GPA</b>	: Gestion Partagée des Approvisionnements
<b>GRC</b>	: Gestion de la Relation Client
<b>ISCM</b>	: Internal Supply Chain Management
<b>OLAP</b>	: Online Analytical Processing
<b>PC</b>	: Personal Computer
<b>P&amp;G</b>	: Procter&Gamble
<b>PGI</b>	: Progiciel de Gestion Intégré
<b>PLM</b>	: Product Lifecycle Management
<b>POS</b>	: Point of Sale
<b>R&amp;D</b>	: Research and Development
<b>RFQ</b>	: Request For Quote
<b>SCM</b>	: Supply Chain Management
<b>SCP</b>	: Supply Chain Plan
<b>SFA</b>	: Sales Force Automation
<b>SKU</b>	: Stock Keeping Unit
<b>SRM</b>	: Supplier Relationship Management
<b>SSL</b>	: Secure Sockets Layer
<b>TMF</b>	: Transaction Management Foundation
<b>UPC</b>	: Universal Product Code
<b>VICS</b>	: Voluntary Interindustry Commerce Standards
<b>VMI</b>	: Vendor Managed Inventory
<b>XML</b>	: Extensible Markup Language

**LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1.1</b>	Activités de la logistique des biens matériels et des services.....	7
<b>Tableau 1.2</b>	Points de vue Coopération-Conflit.....	14
<b>Tableau 4.1</b>	Tâches d'entreprise des détaillants et des fabricants qui soutiennent la collaboration.....	83
<b>Tableau 4.2</b>	Scénarios spécifiques de CPFR.....	85
<b>Tableau 4.3</b>	Solutions Alternatives de Rôles Collaboratifs.....	89
<b>Tableau 4.4</b>	Logiciels de collaboration de supply chain.....	102

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1.1</b>	Chaîne de Valeur.....	3
<b>Figure 1.2</b>	Chaînes de valeur physique et virtuelle.....	5
<b>Figure 1.3</b>	Evolution de la logistique.....	6
<b>Figure 1.4</b>	Activités logistiques.....	9
<b>Figure 1.5</b>	Trois niveaux de l'intégration logistique.....	12
<b>Figure 1.6</b>	Le Processus de Partenariat.....	17
<b>Figure 1.7</b>	Différents degrés d'intégration.....	18
<b>Figure 2.1</b>	EDI.....	38
<b>Figure 2.2</b>	E-supply chain = B2B +B2C.....	41
<b>Figure 2.3</b>	ERP II.....	49
<b>Figure 3.1</b>	Effet de l'interdépendance sur les relations de chaîne de valeur.....	58
<b>Figure 3.2</b>	Les processus de l'évolution de l'alliance et du partenariat.....	63
<b>Figure 4.1</b>	CPFR : Processus Générique.....	79
<b>Figure 4.2</b>	Tâches de Collaboration.....	81
<b>Figure 4.3</b>	Tâches du détaillant et du fabricant.....	84
<b>Figure 4.4</b>	Rôles organisationnels conventionnels.....	90
<b>Figure 4.5</b>	Structure organisationnelle collaborative.....	90
<b>Figure 4.6</b>	Rôle des technologies de CPFR dans l'intégration des processus du détaillant et du fabricant.....	91
<b>Figure 4.7</b>	Illustration des atouts.....	93
<b>Figure 4.8</b>	Collaboration "n-Tier".....	99
<b>Figure 4.9</b>	Echanges et communautés de partenariat dans une industrie basée sur les caractéristiques de demande/approvisionnement et de vente/achat.....	101
<b>Figure 4.10</b>	Modèle pour la planification collaborative: caractéristiques des activités de planification individuelle et collaborative.....	108

## INTRODUCTION

De nos jours, la satisfaction des clients est un facteur clé pour réussir dans la concurrence, le consommateur se trouve au centre de toutes les stratégies de marketing. Il faut offrir au client le bon produit, au bon moment, au bon endroit et au bon prix. Par conséquent, la logistique joue un rôle important pour répondre aux exigences des clients, elle fait partie de la chaîne de valeur. Dans les années 60, la logistique avait une structure fragmentée, dans le temps il s'est produit plusieurs intégrations dans la chaîne de valeur, conformément aux exigences du marché et aux développements technologiques. Après la création d'Internet, les marchés électroniques ont surgi et parallèlement des chaînes de valeur virtuelles ont été créées.

Pour augmenter la qualité du service rendu aux clients, il faut améliorer le flux d'informations dans la chaîne de valeur. L'information doit être précise, accessible au moment opportun et doit présenter des données utiles. Elle est utilisée quand on prend des décisions à propos des stocks, du transport et des locaux dans la chaîne de valeur. A ce stade, les technologies d'information viennent à l'aide des directeurs qui doivent prendre des décisions, les logiciels appropriés fournissent les données nécessaires et diminuent, ainsi, l'incertitude. Le CRM, le SCM, L'ERP, l'EDI en sont quelques exemples utilisés actuellement.

A part l'information, un autre facteur clé qui contribue au bon fonctionnement de la chaîne de valeur est la confiance entre les fournisseurs et les acheteurs. Au fur et à mesure que le niveau de confiance augmente entre les parties d'une chaîne de valeur, les membres de la chaîne sont incités à coopérer pour augmenter la performance de la chaîne de valeur. Par conséquent, les bénéfices obtenus par chacune des parties augmentent ; mais à ce point, il faut que le partage des bénéfices se fasse d'une façon équitable. Si les relations entre les parties sont fondées sur l'équité et si les rôles de chacune sont bien définis, peu de conflits surgissent dans la chaîne de valeur.

Au cours des années, les gestionnaires de la grande distribution et des fabricants ont redéfini les processus d'affaires pour augmenter la rentabilité de la supply chain. Il y a eu un changement de stratégie, il faut, dès à présent, générer de la valeur ajoutée que de se limiter à la seule efficacité. Des stratégies de collaboration susceptibles d'être mises en œuvre sur Internet permettent cette mutation des stratégies pour améliorer la relation clientèle, le service, la productivité du personnel, tout en réduisant les coûts opérationnels sur l'ensemble de la supply chain. La collaboration augmente la performance de la chaîne de valeur. Le CPFR (collaborative planning, forecasting and replenishment), marque déposée par le Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS) en 1996, est développé pour l'industrie des produits de grande consommation. Il s'agit d'une démarche de collaboration et d'intégration des processus de prévision et de planification entre les clients et les fournisseurs. Le premier projet pilote CPFR a été lancé par Wal-Mart et Warner-Lambert aux Etats-Unis, et depuis, le CPFR a beaucoup évolué. Le VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards) qui a surveillé les projets pilotes aux Etats-Unis a créé un processus générique formé de 9 étapes en 1998. Et puis, en 2004 le VICS a publié une version mise à jour du CPFR qui réduit les 9 étapes à 8. La technologie y joue toujours un rôle important. Si les parties sont conscientes des avantages du CPFR et si elles sont prêtes à un engagement de long terme, le CPFR offre plusieurs bénéfices comme la réduction des stocks, l'amélioration du service clientèle, l'augmentation du chiffre d'affaires etc. Le CPFR est un concept récent, mais il a vite évolué. C'est pourquoi, il mérite d'être étudié pour trouver une réponse à la question suivante: « Les effets de la planification collaborative sur la performance de la chaîne de valeur sont-ils assez attractifs pour inciter les entreprises à changer leurs processus d'affaires et à s'approprier une culture collaborative ? ». Les sujets suivants seront abordés dans ce mémoire : l'intégration de la chaîne de valeur, les systèmes d'information utilisés dans la chaîne de valeur, l'évolution des systèmes d'information et l'avènement d'Internet, l'importance du niveau de confiance entre les fournisseurs et les acheteurs et la planification collaborative et ses effets sur la performance de la chaîne de valeur. Enfin, une étude de cas sur Migros Türk A.Ş. sera présentée dans la dernière partie.

## I. L'INTEGRATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR

De nos jours, la logistique voit son avènement dans l'économie et l'industrie. En fait, elle n'est qu'une partie des processus de la chaîne de valeur, mais elle joue un rôle important dans la chaîne de valeur physique et virtuelle ; elle aide à créer et à maintenir un avantage compétitif. Elle a évolué dans le temps vers une intégration d'abord de la logistique interne et externe et puis des chaînes de valeur physiques et virtuelles. L'intégration dans la chaîne de valeur présente certains avantages comme la coopération entre les parties de la chaîne de valeur, la diminution des coûts, l'amélioration du service clientèle etc. Pour que l'intégration dans la chaîne de valeur soit réussie, il faut que les entreprises changent leur attitude concurrentielle, qu'elles soient prêtes à coopérer avec leurs fournisseurs au lieu d'avoir des conflits avec eux. Il peut y avoir plusieurs types de coopération formelle ou informelle, des alliances stratégiques et des intégrations verticales. Plusieurs recherches ont été publiées au sujet de l'intégration dans la chaîne de valeur, elles ont montré que les chaînes de valeur seraient plus intégrées dans l'avenir et ont cité les avantages offerts par l'intégration.

### A. ROLE DE LA LOGISTIQUE DANS L'ECONOMIE ET L'INDUSTRIE

Dans son ouvrage *L'Avantage concurrentiel* (1986), Porter introduit la notion de chaîne de valeur, un concept destiné à permettre le développement d'un avantage compétitif sur le marché. Les activités principales de la chaîne de valeur comprennent la logistique interne, les opérations, la logistique externe, le marketing, la vente et les services après-vente.



Figure 1.1 Chaîne de Valeur<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [http://www.e-marketer.be/index.php?option=com\\_content&task=view&id=46&Itemid=65](http://www.e-marketer.be/index.php?option=com_content&task=view&id=46&Itemid=65)

La chaîne se compose d'une série d'activités ajoutant de la valeur. Elles aboutissent à la **valeur totale** fournie par une entreprise. La **marge** représentée dans le diagramme ci-dessus est la valeur ajoutée. Les activités de l'entreprise se divisent en deux grandes familles : les '**activités principales**' et les '**activités de soutien**'<sup>2</sup>.

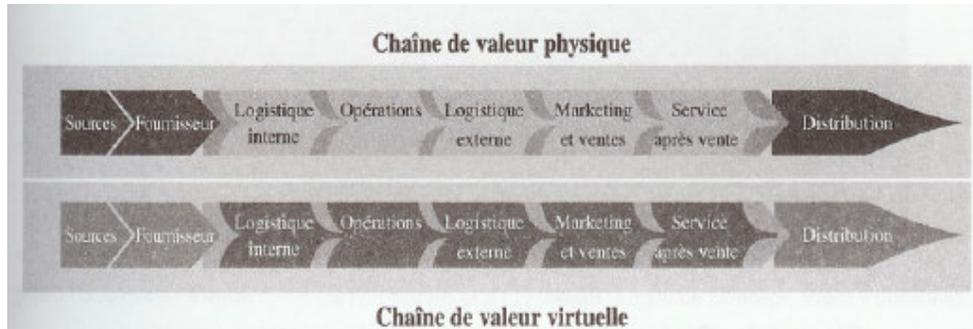
Il s'en est suivi une prise de conscience non seulement des relations entre les activités logistiques dans la chaîne de valeur et les autres activités, mais aussi cette évidence que la logistique peut aider les entreprises à créer et maintenir un avantage compétitif. Trois modes de compétition sont préconisés : le leadership des coûts, la différenciation et la concentration. La chaîne de valeur est un outil permettant de comprendre la dynamique des coûts et les leviers potentiels d'une différenciation. Ainsi, une entreprise peut exercer ces activités d'une manière plus efficiente que ses concurrents (leadership des coûts), voire mieux qu'eux (différenciation). Dans ce contexte, quelle que soit la stratégie adoptée, contrôler les coûts logistiques et améliorer la performance du service clientèle augmentent la valeur de ce qu'offre l'entreprise à ses clients et conduit à une meilleure rentabilité.

Dans la logistique des biens matériels, on évoque surtout la chaîne de valeur physique. Ce modèle n'est pas seulement utilisé pour la gestion industrielle ; il joue un rôle très important dans le secteur de la grande distribution, dans l'industrie des services financiers et des services. La logistique des services s'intéresse au processus de coordination des activités nécessaires pour compléter d'une manière efficiente et efficace toutes les conditions requises pour le service au client. Il existe deux chaînes logistiques :

- la chaîne logistique des biens matériels, où la valeur se crée dans les lieux physiques : les marchés, par l'intermédiaire de chaînes de valeur physiques ;
- la chaîne logistique des services, où la valeur se crée simultanément dans le monde physique (le marché) par une chaîne de valeur physique et dans un espace de commerce électronique au sein du cyberspace. Les services y existent comme autant de données qui peuvent être livrées par des réseaux informatiques. Les acteurs parlent alors de chaînes de valeur virtuelles. Les chaînes de valeur physique et virtuelle sont le reflet-miroir l'une de l'autre. Elles sont parallèles et simultanées.

---

<sup>2</sup> [http://www.e-marketer.be/index.php?option=com\\_content&task=view&id=46&Itemid=65](http://www.e-marketer.be/index.php?option=com_content&task=view&id=46&Itemid=65)



**Figure 1.2 Chaînes de valeur physique et virtuelle<sup>3</sup>**

### 1. Logistique des biens matériels

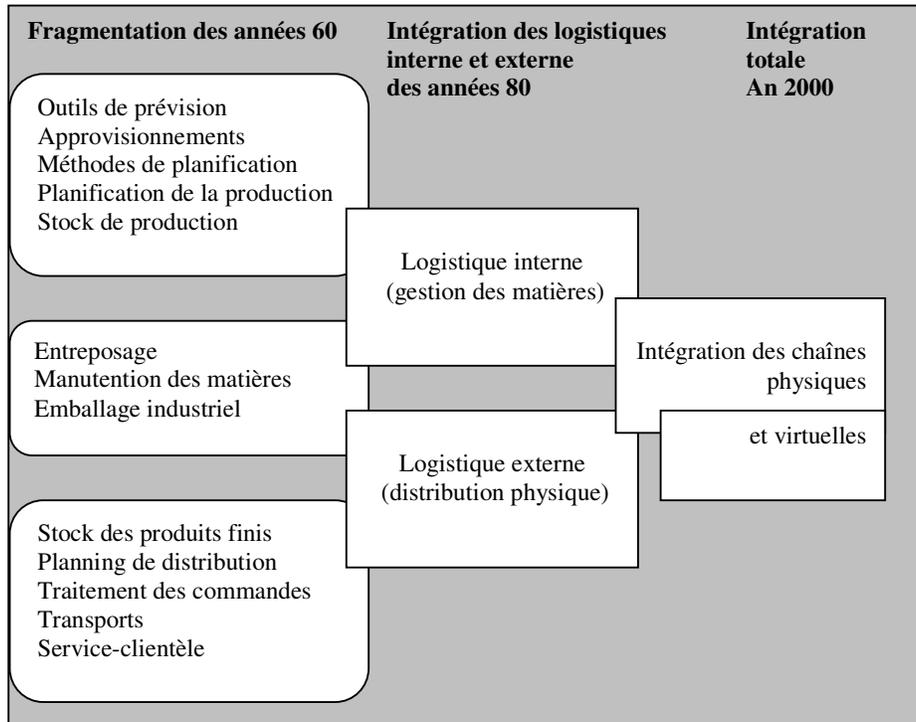
Dans le passé, le mot logistique regroupait toute une série d'activités autour de la distribution physique des produits (logistique externe) et de l'approvisionnement physique, approvisionnement et stockage des matières (logistique interne), qui sont aujourd'hui intégrées dans un même système, ainsi qu'illustre la figure 1.3. La tendance amorcée au début des années 90 vise l'évolution de ce système vers le marketing et la gestion intégrée des réseaux de distribution physiques. Pour la logistique des biens matériels, la définition proposée par le Council of Logistics Management est comme la suivante :

« Le processus permettant de planifier, mettre en œuvre et contrôler un flux et un stockage efficaces et efficaces de matières premières, d'en-cours, de produits finis et d'informations, du point d'origine au point de consommation, dans le but de conformer aux exigences du client. »<sup>4</sup>

Dans cette définition, on découvre trois concepts : le processus gestion (planifier, organiser et contrôler), le stockage et le mouvement. Elle met en évidence le fondement philosophique de la logistique : les exigences du client, du consommateur ou utilisateur.

<sup>3</sup> Alexandre K. Samii, Stratégie Logistique Supply Chain Management, DUNOD, Paris, 3<sup>e</sup> Edition, 2004, p.5.

<sup>4</sup> Council of Supply Chain Management Professionals, <http://www.cscmp.org/Downloads/Resources/glossary03.pdf>



**Figure 1.3 Evolution de la logistique<sup>5</sup>**

## 2. Logistique des services

Il s'agit de gérer deux processus distincts de création de valeur : la chaîne de valeur physique et la chaîne de valeur virtuelle. Dans cette dernière, la logistique de réponse au service est au cœur des préoccupations de nombreuses organisations.

Son rôle est d'optimiser les infrastructures d'offres de services en collectant, coordonnant et réalisant les besoins des clients. Elle a un impact sur la capacité d'un réseau à répondre au besoin de services. Un élément critique de cette logistique est de fournir des points d'accès au service (par exemple, téléphone, automates, PC, guichets), d'anticiper les besoins futurs, d'ordonnancer la capacité de service, de fournir des réseaux capables de compléter une commande et d'offrir entière satisfaction au client. Le rôle de cette logistique de réponse au service est d'optimiser l'offre de service grâce à une infrastructure physique et informationnelle qui puisse réaliser les besoins des clients.

<sup>5</sup> adaptée de J. Coyle et E. Bardi, *The Management of Business Logistics*, West Publishing Co, 1992.

**Tableau 1.1- Activités de la logistique des biens matériels et des services<sup>6</sup>**

<b>Logistique des biens matériels</b>	<b>Logistique des services</b>
Activités « chaîne de valeur physique » (Supply Chain)	Activités « réponses au service » (Service Response)
Prévision des ventes	Prévision des services.
Sourcing/approvisionnement/achats	Développement de partenariat, embauche, acquisition de données.
Planning de la production	Ordonnancement (Scheduling) du personnel, des équipements, sélection du réseau de distribution, planification des capacités.
Transports	Collecte des données.
Gestion des stocks	Gestion des capacités, des bases de données, du fichier client et formation du personnel.
Entreposage	Stockage et gestion des données/informations.
Service-clientèle	Mesures de qualité, gestion des expéditions et de la facturation.
Passation de commandes	Interface, évaluation des besoins, négociation et engagement vis-à-vis du client, monitoring du processus de livraison.
Systèmes de distribution	Planification et layout du réseau physique, systèmes. de planification physique, planification dans le réseau de distribution.
Entrepôt de distribution	Stockage, accès et contrôle des données/informations.
Contrôle de distribution	Contrôle des réseaux physique et électronique, contrôle des communications.
Transports intra-compagnie	Mouvement du personnel/client et données des informations.
Administration de la distribution	Administration des réseaux physique et électronique (network)
Transports vers l'aval de la chaîne	Reporting client, acheminement (Routing) des ingénieurs de service et ordonnancement (Scheduling) des transport vers les sites des clients.

<sup>6</sup> J.J. Barry et al., Logistics in the Services Industries, Oakbrook, Illinois, Council of Logistics Management, 1191, 12.

### 3. La Supply Chain et ses éléments

Si la différence entre logistique et supply chain est confuse, c'est parce que l'on tente de définir ces deux concepts avec un seul mot : le supply chain management. « Le supply chain management inclut la planification et la gestion de toutes les activités impliquées dans l'approvisionnement et la transformation et toutes les activités concernant la gestion de la logistique. D'une manière primordiale, elle inclut également la coordination et la collaboration avec les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des tiers fournissant des services, et des clients. Essentiellement, le supply chain management intègre la gestion de l'offre et de la demande au sein et à travers des compagnies. Le supply chain management est une fonction d'intégration avec la responsabilité primaire de lier les fonctions d'affaires et les processus principaux d'affaires au sein et à travers des compagnies dans un modèle d'affaires cohésif et de haute performance»<sup>7</sup>. Le supply chain management est défini comme la coordination systématique et stratégique des fonctions traditionnelles de l'entreprise dans un réseau interentreprises avec, pour objectif, d'améliorer les performances à long terme à la fois de l'entreprise concernée et de la supply chain dans son ensemble. Selon cette définition, la supply chain est un ensemble de trois entreprises (ou plusieurs) directement liées par un ou plusieurs flux amont et aval de produits, de services, d'informations et financiers, du point d'origine au point de consommation finale. La logistique est une partie des processus de la supply chain qui permet de planifier, mettre en œuvre et contrôler le flux efficient et le stockage de biens et de services ainsi que d'informations, du point d'origine au point de consommation finale, avec, pour objectif, de satisfaire les exigences du client.

Quand on parle d'intégrer les processus, il s'agit d'unir, combiner ou incorporer une ou plusieurs fonctions au sein d'une entreprise- ce sera l'intégration fonctionnelle- ou deux ou plusieurs fonctions entre deux ou plusieurs entreprises- ce sera ici l'intégration interentreprises- dans le but de rendre ces processus compatibles ou unifiés. Ceci suppose que des définitions communes et des accords conjoints ont été convenus et des mécanismes développés entre toutes les parties.

Le processus, lui, est défini comme une série de tâches et activités reliées

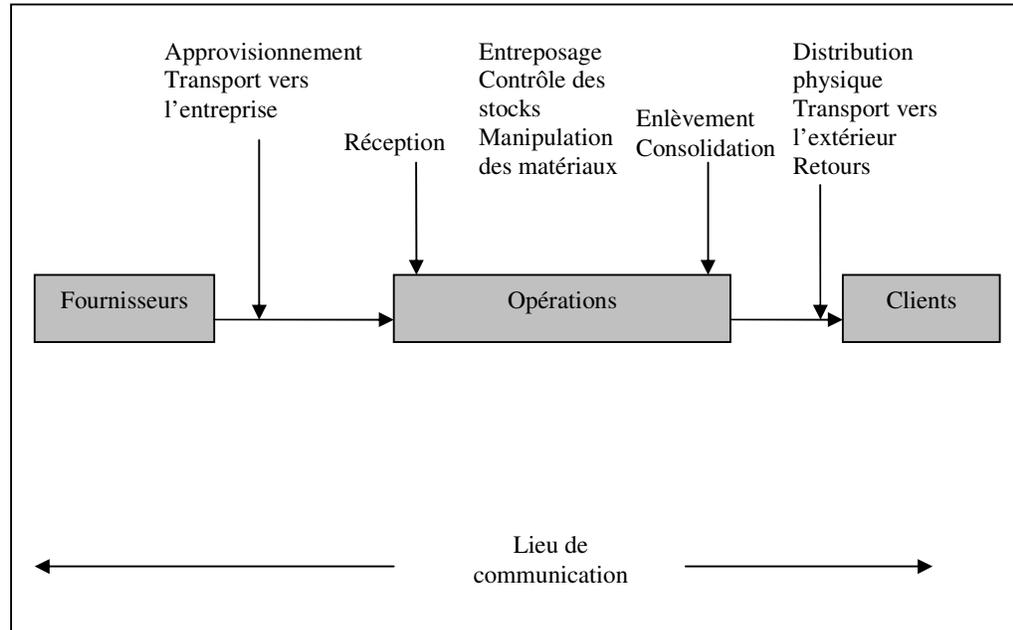
---

<sup>7</sup> Council of Supply Chain Management Professionals,  
<http://www.cscmp.org/Downloads/Resources/glossary03.pdf>

entre elles, continues et gérées de sorte qu'elles contribuent étape par étape à la réalisation d'un objectif et à l'obtention d'un résultat concret prévu. Les processus ont donc un point spécifique de départ et un point précis d'aboutissement. Ils ne sont cependant pas cantonnés à l'intérieur d'un département hermétique mais dépassent les frontières organisationnelles. Les clients sont toujours au point de départ d'un processus et se retrouvent au point d'aboutissement à l'issue de la série de tâches et activités accomplies<sup>8</sup>.

## B. INTEGRATION DE LA LOGISTIQUE A L'INTERIEUR DE L'ENTREPRISE

Les activités à l'intérieur de l'entreprise sont présentées dans le schéma ci-dessous. Ces activités sont traditionnellement gérées séparément si bien qu'une entreprise peut avoir un département d'achats, un département de transport, un entrepôt, une flotte de distribution etc. Malheureusement, diviser les activités logistiques de cette façon peut poser des problèmes.



**Figure 1.4 Activités logistiques<sup>9</sup>**

<sup>8</sup> Alexandre K. Samii, Stratégie Logistique Supply Chain Management, DUNOD, Paris, 3<sup>e</sup> Edition, 2004, pp.4-15.

<sup>9</sup> Donald Waters, Logistics an Introduction to Supply Chain Management, New York, Palgrave Macmillan, 2003, p.35.

Diviser les activités logistiques peut créer certains inconvénients:

- objectifs différents, souvent contradictoires, à l'intérieur de l'entreprise
- productivité réduite et efforts doublés
- mauvaise communication entre les parties
- coordination réduite entre les parties: d'où efficacité réduite, coûts élevés et mauvais service clientèle
- plus d'incertitude et plus de retards dans la chaîne de valeur
- plus de difficulté dans la planification
- stocks d'en-cours, transports et procédures administratives additionnels entre les parties
- imprécision du coût total du logistique
- négligence du rôle de la logistique dans l'entreprise.

La manière la plus sûre d'éviter ces problèmes est de considérer la logistique pas comme une série d'activités, mais comme une seule fonction intégrée. Ainsi, toutes les parties travaillent ensemble pour atteindre le meilleur résultat pour l'entreprise. Dans la pratique, c'est difficile d'intégrer les activités logistiques dans une entreprise. La chaîne de valeur contient plusieurs activités, avec des opérations différentes utilisant des systèmes différents, géographiquement dispersés. L'approche générale est de réaliser l'intégration à travers le temps. Un département peut lentement réaliser tous les aspects de l'approvisionnement, un autre peut assumer la livraison des produits finis. Certaines entreprises ont tendance à s'arrêter à ce stade et elles travaillent avec deux fonctions :

- gestion des flux de matières: alignée avec la production, elle s'intéresse au flux interne des matières premières et à leurs mouvements à travers les opérations
- distribution physique: alignée avec le marketing, elle s'intéresse au flux externe des produits finis.

Tout de même, il reste encore une lacune artificielle dans ce qui est essentiellement une fonction continue. L'étape suivante est de réunir les deux fonctions en une seule fonction. Ainsi, l'intégration interne des activités logistiques d'une entreprise est terminée.

Un autre facteur qui incite à l'intégration interne est l'analyse du coût logistique total défini comme suivant:

**Coût logistique total** = coût de transport + coût d'entreposage + coût intrinsèque des stocks + coût de traitement des commandes + autres coûts logistiques<sup>10</sup>

L'approche traditionnelle a considéré chacun de ces coûts comme indépendant. Dans les années 60, les entreprises ont adopté un autre point de vue, elles ont considéré la logistique comme un ensemble de systèmes et ont analysé les interactions entre les activités. En réduisant les coûts d'une activité, les coûts d'une autre augmentaient et le coût total logistique pouvait être diminué en augmentant la somme dépensée sur certaines activités.<sup>11</sup> Par exemple, les frais de transport par voie aérienne étaient plus chers que ceux des autres moyens de transport, mais une livraison plus rapide aidait à éviter les stocks et les entrepôts locaux et au total, des économies considérables ont été obtenues.

Un autre facteur important pour l'intégration est la disponibilité des systèmes intégrés d'informations et de contrôle. Les directeurs ont besoin d'un système pour collecter, analyser, distribuer et présenter l'information concernant en amont les objectifs stratégiques de l'entreprise et en aval les détails de chaque transaction. La plupart des entreprises utilisent des réseaux locaux or intranets, mais Internet est conçu comme une route efficace pour l'information logistique. L'information peut être utilisée par un système de contrôle qui examine les circonstances présentes, prend les décisions et les applique. Un système d'information peut montrer que le niveau de stocks n'est pas suffisant et un système de contrôle peut utiliser cette information pour passer la commande aux fournisseurs.

### C. INTEGRATION DANS LA CHAINE DE VALEUR

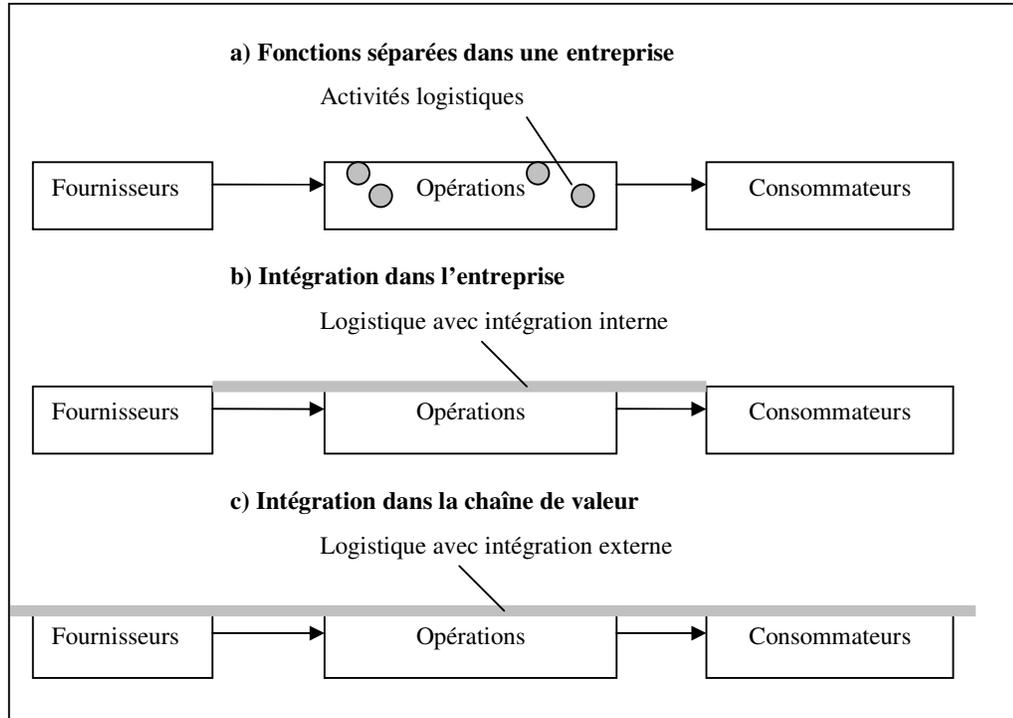
Il existe trois niveaux d'intégration. Au premier niveau, la logistique contient des activités séparées dans l'entreprise; au deuxième niveau, il y a une intégration

---

<sup>10</sup> Donald Waters, Logistics an Introduction to Supply Chain Management, New York, Palgrave Macmillan, 2003, pp. 34-39.

<sup>11</sup> Alan Rushton, John Oxley, Phil Croucher, The Handbook of Logistics and Distribution Management, Kogan Page Limited, London, Second Edition, 2000, p.8.

interne pour réunir les activités en une seule fonction; au troisième niveau, il existe une intégration externe où les entreprises regardent au-delà de leurs opérations et intègrent plusieurs parties dans la chaîne de valeur.



**Figure 1.5. Trois niveaux de l'intégration logistique<sup>12</sup>**

Les entreprises dans la même chaîne de valeur doivent coopérer pour obtenir la satisfaction de la clientèle, elles ne doivent pas être en concurrence entre elles, mais elles doivent être en concurrence avec les entreprises dans les autres chaînes de valeur.

Avantages de l'intégration externe:

- coopération entre les parties de la chaîne de valeur avec information et ressources partagées
- coûts inférieurs - grâce aux opérations équilibrées, moins de stocks, moins d'avancement, des économies d'échelle, élimination des activités qui n'ajoutent pas de valeur
- performance améliorée- grâce à des prévisions plus précises, planification améliorée, productivité supérieure des ressources

<sup>12</sup> Donald Waters, Logistics an Introduction to Supply Chain Management, New York, Palgrave Macmillan, 2003, p.40.

- flux de matières amélioré, coordination générant des mouvements plus rapides et plus fiables
- service clientèle amélioré, des délais de livraison plus courts et plus de personnalisation
- plus de flexibilité grâce aux entreprises réagissant plus vite aux conditions qui changent
- procédures standardisées qui deviennent routine en évitant la duplication d'efforts, d'information et de planification
- qualité fiable et moins d'inspections grâce à des programmes de gestion de qualité

## **D. REALISATION DE L'INTEGRATION**

### **1. Coopération et Conflits**

L'un des problèmes de l'intégration externe est de surmonter le point de vue traditionnel qui considère les entreprises comme des adversaires. Quand une entreprise paie ses fournisseurs, on suppose que l'une des deux parties peut faire des profits au détriment de l'autre. Cette attitude concurrentielle présente des inconvénients majeurs. Les fournisseurs établissent des conditions rigides, comme ils n'ont pas la garantie de transactions répétées, ils ne voient aucun intérêt dans la coopération et essaient de tirer le profit maximum de chaque vente. En même temps, les entreprises n'ont pas de fidélité et elles comparent les prix pour obtenir la meilleure affaire et pour rappeler la concurrence aux fournisseurs. Chacun s'occupe de ses intérêts et changera les conditions dans un court délai. Le résultat est l'incertitude au sujet du nombre et de la taille des commandes, le changement perpétuel des fournisseurs et des clients, le changement des produits et des conditions, des délais différents entre les ordres, pas de garantie de commandes répétées et des coûts qui changent.

Pour éviter ces problèmes, les entreprises doivent reconnaître qu'à long terme, c'est dans leur propre intérêt de remplacer le conflit avec l'accord. Ceci nécessite souvent un changement de culture. Le tableau ci-dessous suggère des ajustements spécifiques.

**Tableau 1.2. Points de vue Coopération-Conflic<sup>13</sup>**

<u>Facteur</u>	<u>Point de vue "conflit"</u>	<u>Point de vue "coopération"</u>
Profit	L'une des entreprises fait des profits au détriment de l'autre	Elles partagent le profit
Relation	L'une des deux est dominante	Partenaires égaux
Confiance	Peu	Considérable
Communication	Limitée et formelle	Répandue et partagée
Information	Réservée	Ouverte et réservée
Contrôle	Ordre intensif	Délégation et habilitation
Qualité	Accuser pour les fautes	Résoudre les problèmes partagés
Contrat	Rigide	Flexible
Concentrer sur	Ses propres opérations	Les clients

## **2. Différents types de coopération**

Il existe plusieurs types de coopération pour les entreprises. Elles peuvent simplement faire du business. Si une entreprise a une bonne expérience avec un fournisseur, elle continuera à l'utiliser et elle développera une relation de travail qui crée de la valeur. Parfois la coopération est plus positive; les petites entreprises peuvent faire des achats communs pour obtenir les mêmes réductions de prix offertes aux grandes entreprises, elles peuvent partager l'information grâce à EDI (Echange des Données Informatisées), elles peuvent réunir les chargements pour réduire les coûts de transport etc. Ce qui est important dans ces conventions informelles c'est qu'il n'y a pas d'engagement.

Une convention informelle présente l'avantage d'être flexible et révoquant. Cependant, chacune des deux parties peut mettre fin à la coopération à n'importe quel moment sans avertir l'autre partie. C'est pourquoi plusieurs entreprises préfèrent une convention plus formelle, avec un contrat écrit régissant les obligations de chaque partie. De plus, les conventions formelles montrent les détails de

---

<sup>13</sup> Donald Waters, Logistics an Introduction to Supply Chain Management, New York, Palgrave Macmillan, 2003, p.44.

l'engagement si bien que chacun sait exactement ce qu'il doit faire. D'autre part, ils ont l'inconvénient de perdre leur flexibilité et d'imposer des conditions rigides<sup>14</sup>.

### **3. Alliances Stratégiques**

Quand une entreprise et son fournisseur travaillent bien ensemble, ils peuvent penser tous les deux qu'ils ont les meilleurs résultats possibles et qu'aucun des deux ne peut tirer du profit en faisant du commerce avec d'autres partenaires. Alors, ils peuvent établir une relation de longue durée qui garantira que leurs bénéfices mutuels continueront. C'est la base de l'alliance stratégique ou du partenariat. L'alliance est une association entre plusieurs entreprises qui mettent en commun des ressources, des compétences et des moyens afin de développer une activité spécifique ou de dégager des synergies.<sup>15</sup>

Le partenariat de fournisseurs est une relation continue entre les firmes, qui implique un engagement de long terme et un partage mutuel d'information, des risques et des récompenses émanant de la relation. La liste ci-dessous donne les caractéristiques principales des alliances:

- les entreprises travaillent ensemble à tous les niveaux
- le cadre supérieur et toute personne dans l'entreprise supportent l'alliance
- la culture, les buts et les objectifs sont partagés
- il existe une confiance mutuelle et une franchise
- il existe un engagement de long terme
- l'information, l'expertise, la planification et les systèmes sont partagés
- il y a une flexibilité et une volonté de résoudre les problèmes partagés
- il y a des améliorations continues dans toutes les opérations
- les produits et les processus sont développés ensemble
- les services et les produits fiables et de haute qualité sont assurés
- les entreprises font un accord sur les coûts et les profits pour offrir un prix juste et compétitif
- les affaires entre les partenaires se développent.

---

<sup>14</sup> Donald Waters, Logistics an Introduction to Supply Chain Management, New York, Palgrave Macmillan, 2003, pp. 39-45.

<sup>15</sup> <http://luttealbi.free.fr/LEXIQUEMANAGEMENT.htm#ALLIANCE>

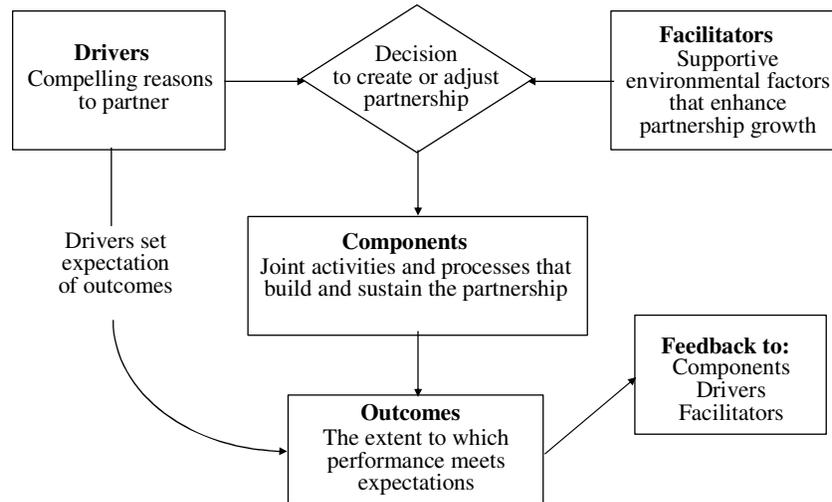
Les partenariats peuvent aboutir à des changements dans les opérations. Par exemple, la stabilité du partenariat peut encourager les fournisseurs à se spécialiser dans un seul type de produit. Leur engagement à l'alliance incite les fournisseurs à réduire leur gamme de produits d'une manière efficace et à offrir à un petit nombre de clients un service de haute qualité. Ils partagent l'information avec leurs clients sans avoir peur d'être abusé pour obtenir l'avantage concurrentiel. Les clients, aussi, réduisent le nombre de fournisseurs comme ils n'ont plus besoin de chercher de bonnes affaires.

Il peut être difficile de former un bon partenariat. On peut commencer par analyser les opérations courantes et les plans pour évaluer l'utilité des alliances. Une entreprise ne peut espérer de tirer du profit d'une alliance si elle achète peu de matières, si elle change sa base de manufacture ou si elle est sensible au sujet de la confidentialité ou encore si elle ne peut pas trouver des fournisseurs fiables. Plusieurs entreprises, cependant, voient des profits potentiels et elles cherchent à faire des conventions possibles. Elles forment des équipes de projet pour identifier les partenaires potentiels, définir les objectifs, arranger les horaires etc. Quand cette équipe rédige un rapport initial, les partenaires potentiels peuvent être contactés et les négociations commencent.

La formation d'un partenariat est seulement la première étape et il faut encore faire des efforts pour avoir accès au succès. Les quelques facteurs qui contribuent à un partenariat réussi incluent un degré élevé de service réalisé, des réductions de coût, des affaires croissantes, la compatibilité des cultures etc. Rowley a créé une liste générale des facteurs clés incluant l'engagement du cadre supérieur, un contrat indiquant les coûts et les responsabilités, des indicateurs convenus de performance, des objectifs convenus, une culture partagée et des systèmes d'informations communs. Lambert et al. ont cité ces facteurs comme suivant:

- les “drivers” sont les raisons incitant à former des partenariats: réductions de coût, service client amélioré ou sécurité
- les “facilitators” sont les facteurs institutionnels de support qui encouragent à former des partenariats: compatibilité des opérations, styles de gestion similaires, buts communs etc.

- Les “components” sont les activités et les opérations communes utilisées pour construire et soutenir les relations: canaux de communication, planification commune, risques et récompenses partagés, investissements etc.<sup>16</sup>



10

**Figure 1.6. Le Processus de Partenariat<sup>17</sup>**

#### 4. Intégration Verticale

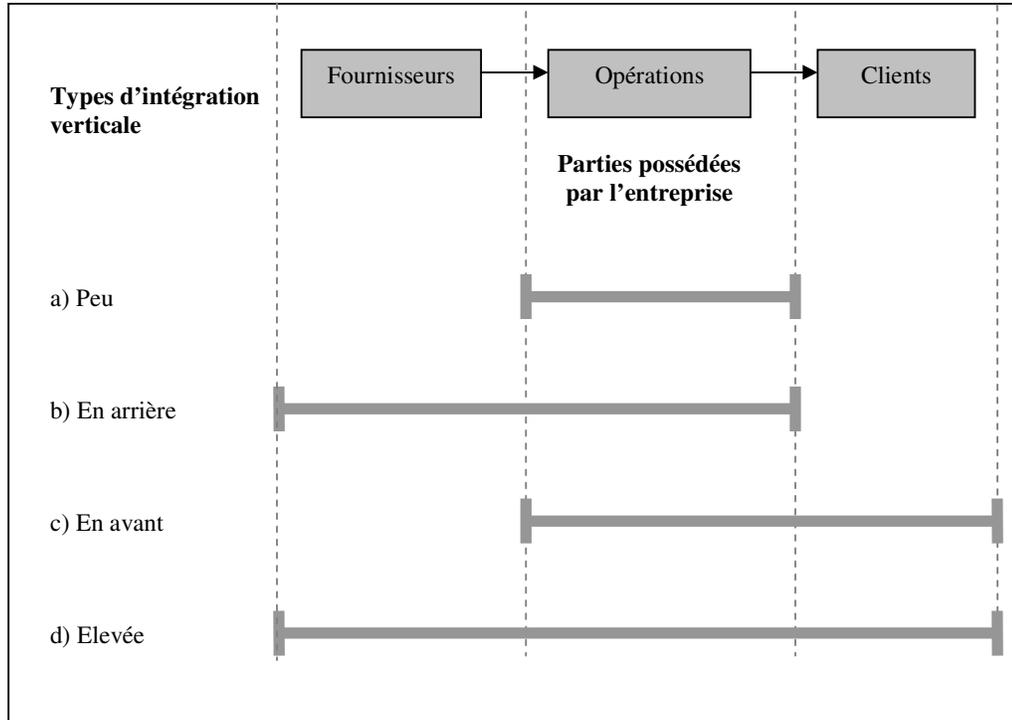
Si une entreprise veut dépasser le partenariat, elle doit posséder plusieurs parties de la chaîne de valeur. Une entreprise peut acheter une partie minoritaire du capital d'une autre entreprise. Ceci lui donne le droit d'avoir la parole dans les opérations, mais pas nécessairement le droit de les contrôler.

Une autre option est la joint-venture. Dans ce cas, les deux entreprises fournissent les fonds nécessaires pour créer une troisième entreprise dont le capital est partagé par ces deux entreprises.

<sup>16</sup> Supplier Relationship Management: Models, Considerations And Implications For Dod, pp.6-7. <http://www.ndu.edu/icaf/srwp/DLA%20Awd%20-%20Carter.pdf>

<sup>17</sup> Douglas M. Lambert, Margaret A. Emmelhainz, and John T. Gardner, “Developing and Implementing Supply Chain Partnerships,” *The International Journal of Logistics Management*, Volume 7, No. 2. (1996). p.4

La plupart du temps, une entreprise achète les autres entreprises dans la chaîne de valeur, ceci augmente son degré d'intégration verticale. L'intégration verticale décrit la partie possédée de la chaîne de valeur par une seule entreprise.<sup>18</sup>



**Figure 1.7. Différents degrés d'intégration<sup>19</sup>**

## E. PUBLICATIONS

Troyer et Cooper (1995) ont suggéré l'intégration de la chaîne de valeur pour les affaires qui nécessitent une réponse rapide et efficace aux clients. Lee et Billington (1992) ont précisé que les problèmes de positionnement de stocks dans la chaîne de valeur sont partiellement dus au manque de flux d'informations entre les membres de la chaîne. Lee, Padmanabhan et Whang (1997) ont décrit l'effet bullwhip dans les chaînes de valeur et ont suggéré qu'un flux d'informations amélioré et la coordination entre les membres de la chaîne peuvent offrir une solution. Stank, Keller et Daugherty (2001) ont trouvé que le partage d'informations est essentiel pour la performance logistique des services.

<sup>18</sup> Donald Waters, *Logistics an Introduction to Supply Chain Management*, New York, Palgrave Macmillan, 2003, pp. 45-50.

<sup>19</sup> Donald Waters, *Logistics an Introduction to Supply Chain Management*, New York, Palgrave Macmillan, 2003, p.49.

Carter et Narasimhan (1996) , dans une étude concernant le développement futur de la gestion de la chaîne de valeur, ont prédit que la gestion de la chaîne de valeur préconiserait l'intégration interorganisationnelle à cause du besoin d'échange électronique de données concernant les produits et les processus de manufacture. Dans une autre étude sur le futur de l'achat et de l'approvisionnement, Carter, Carter, Monczka et Slight (1998) ont formé des « focus group », ils ont fait des interviews pour pouvoir faire une prévision sur 5 à 10 ans. Les résultats ont montré que les chaînes de valeurs seraient de plus en plus intégrées dans les 5 ou 10 ans à venir.

Quelques preuves empiriques existent au sujet d'une plus grande intégration entre les entreprises. Larson (1994) a défini l'intégration fonctionnelle comme (1) un comportement coopératif (2) des attitudes et sentiments coopératifs entre les départements clés d'achat et d'approvisionnement. Cette étude a trouvé qu'une grande intégration fonctionnelle contribuait à diminuer le coût total des matériaux achetés. Jap (1999) a offert des preuves montrant que les efforts de coordination et les investissements particuliers réalisés par les fournisseurs et les entreprises acheteurs avaient une influence positive sur le profit futur et l'avantage compétitif. Larson et Kulchitsky (2000) ont aussi trouvé que des relations proches entre les fournisseurs et les entreprises acheteurs contribuaient à une performance de livraison améliorée de la part des fournisseurs. Cependant, Buvik et John (2000) ont trouvé que la coordination entre les entreprises acheteurs et les fournisseurs était profitable face à une grande incertitude environnementale et aux conditions d'investissement spécifique.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Petersen, Ragatz&Monczka, "An Examination of Collaborative Planning Effectiveness and Supply Chain Performance", Journal of Supply Chain Management, Vol.41, No.2, Printemps 2005; p.15.

## **II. LES SYSTEMES D'INFORMATION UTILISES DANS LA CHAÎNE DE VALEUR**

L'information joue un rôle très important pour la performance de la chaîne de valeur, elle doit avoir certaines caractéristiques pour être utile dans la prise de décision. Il existe plusieurs technologies d'information qui servent à faciliter la prise de décision des managers et qui augmente la qualité du service offert à la clientèle. Les logiciels utilisés dans ce domaine sont destinés à recueillir l'information, à l'analyser et à agir sur cette information analysée. Plusieurs systèmes de solutions sont utilisés par les entreprises : le CRM, l'ERP, le SCM etc. Internet et ces technologies qui s'améliorent sans cesse ont créé des changements significatifs dans la création de valeur de la chaîne de valeur par les réseaux de communication construits entre les fournisseurs, l'entreprise et ses clients.

### **A. L'IMPORTANCE DE L'INFORMATION**

L'information est cruciale pour la performance de la chaîne de valeur parce qu'elle fournit la base sur laquelle les processus de la chaîne de valeur exécutent des transactions et les directeurs prennent des décisions. Si le directeur n'a pas d'information, il ne peut pas savoir ce que les clients veulent, combien de stocks existent dans l'inventaire ou quand il faut produire plus de produits et les transporter. C'est pourquoi, l'information rend la chaîne de valeur visible au directeur. Par conséquent, il peut prendre des décisions dans le but d'améliorer la performance de la chaîne de valeur. Par ailleurs, les directeurs doivent comprendre comment l'information est rassemblée et analysée. La technologie d'information comprend le matériel et le logiciel dans toute la chaîne qui recueillent, analysent et agissent sur l'information.

L'information doit avoir les caractéristiques suivantes pour pouvoir être utiles dans le processus de prise de décision :

1. *L'information doit être précise.* Si l'information ne donne pas l'image exacte de l'état de la chaîne de valeur, il est très difficile de prendre de bonnes décisions.
2. *L'information doit être accessible au moment opportun.* Souvent l'information précise existe, mais au moment où elle est accessible, elle est obsolète ou même si elle est courante, elle n'est pas dans une forme accessible. Pour pouvoir prendre de bonnes décisions, les directeurs ont besoin de l'information à jour qui est facilement accessible.
3. *L'information doit présenter des données utiles.* Les décideurs ont besoin d'information qu'ils peuvent utiliser. Souvent, les firmes ont beaucoup de données qui ne servent à rien dans le processus de prise de décision. Les entreprises doivent décider quelle information doit être enregistrée pour que les ressources ne soient pas gaspillées en rassemblant des données sans importance alors que les données importantes disparaissent sans être enregistrées.

L'information est utilisée quand on prend des décisions à propos des stocks, du transport et des locaux dans la chaîne de valeur.

1. *Stocks.* Etablir les politiques de stocks optimales nécessite l'information qui contient les modèles de demande, les coûts intrinsèques des stocks, les coûts de rupture de stocks et les coûts de commande.
2. *Transport.* Décider sur le réseau de transport, l'acheminement, les modes, les expéditions et les fournisseurs nécessite l'information contenant les coûts, la location des clients et la taille des expéditions afin de prendre de bonnes décisions.
3. *Local.* Déterminer la location, la capacité et les programmes d'un local nécessite l'information sur l'arbitrage entre efficacité et flexibilité, la demande, les taux d'échange, les taxes etc.

## 1. Macro-Processus dans La Chaîne de Valeur

L'apparition de la gestion de la chaîne de valeur a élargi le champ de décision des entreprises. Du point de vue d'une entreprise, tous les processus dans une chaîne de valeur peuvent être catégorisés en trois domaines : processus focalisé en aval, processus focalisé dans l'entreprise et processus focalisé en amont.

- Gestion de la relation client (CRM-Customer Relationship Management) : processus qui se focalise sur les interactions en aval entre l'entreprise et ses clients.
- Gestion de la Chaîne de Valeur Interne (ISCM-Internal Supply Chain Management) : processus qui se focalise sur les opérations dans l'entreprise.
- Gestion de la relation fournisseur (SRM- Supplier Relationship Management) : processus qui se focalise sur les interactions en amont entre l'entreprise et ses fournisseurs.

Il existe un quatrième système de logiciel qui fournit la base sur laquelle ces processus s'appuient. C'est la base de gestion des transactions (TMF- Transaction Management Foundation) qui inclut les systèmes d'ERP, le logiciel d'infrastructure et le logiciel d'intégration. Le logiciel TMF est nécessaire pour les trois principaux processus pour fonctionner et pour communiquer entre eux.

Comme la performance d'une entreprise devient de plus en plus liée à la performance de la chaîne de valeur, il est essentiel pour les entreprises de se concentrer sur ces processus. Après les décennies consacrées à se concentrer sur les processus internes, une entreprise doit élargir sa vision au-delà des processus internes et observer toute la chaîne de valeur pour atteindre une performance améliorée.

### a. Gestion de la Relation Client (CRM)

Le CRM a trouvé son origine dans plusieurs études américaines qui ont démontré que fidéliser un client coûtait 5 fois moins cher qu'en conquérir de nouveaux. Le CRM ou GRC en français (Gestion de la Relation Client) désigne donc l'ensemble de la relation avec les clients ou prospects. La mise en place d'une

démarche CRM est une stratégie qui va mettre le client au centre de l'entreprise qui a pour objectif d'en améliorer la rentabilité et de le fidéliser.<sup>21</sup>

On peut définir le CRM comme ... « Une approche globale visant à apporter la bonne réponse aux attentes du client ou du prospect, au bon moment, à travers le bon canal, au bon niveau de coûts. » Pour cela, on va intégrer des outils d'automatisation permettant de mieux gérer l'ensemble des composantes de la relation client :

- L'analyse des données
- La gestion des forces de ventes (SFA)
- La gestion du service au client
- Les Centres d'appels
- L'e-business<sup>22</sup>

On distingue les fonctions et outils suivants:

- Automatisation des forces de ventes (SFA : Sales Force Automation) - Ensemble des outils à disposition des commerciaux leur permettant de structurer et de partager les données sur les clients. Ces outils, dits nomades, peuvent être mis en oeuvre sur des téléphones portables ou des assistants de poche. Ils augmentent la productivité des vendeurs et permettent aux responsables d'équipes de jauger les résultats, au niveau individuel ou à celui d'un groupe.
- Centre d'appels - Plateau technique organisé pour l'automatisation des appels téléphoniques avec la clientèle. Il peut à la fois automatiser les appels entrants et sortants. Les technologies CTI (Computer Telephony Integration) assurent une intégration fine avec le système d'information. Ainsi, un client est identifié dès son appel par ce système qui fait remonter toutes les données disponibles le concernant sur le poste de travail de l'agent. En cas de transfert de l'appel, l'ensemble du contexte est transmis au nouvel agent. Les données issues de chaque interaction sont intégrées dans la base de données client.

---

<sup>21</sup> Sunil Chopra, Peter Meindl, Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation, Second Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2004, pp.517.

<sup>22</sup> <http://www.univ-pau.fr/~benavent/prive/mstci1/crm.pdf>. "CRM-Customer Relationship Management" Sghiouar Hanan, Zabala Julien.

- Automatisation du marketing - Elle aide les responsables marketing à mieux connaître les différents segments de clientèle, à mieux préparer les campagnes et à mesurer les résultats.
- Configurateur - Outil permettant au client de concevoir son propre produit en fonction de ses besoins. Le client explicite ses besoins fonctionnels et le configurateur les transcrit en termes techniques pour définir le produit final. Une fois conçu, le produit pourra être lancé en fabrication.
- Personnalisation et commerce électronique - Le site de commerce électronique autorise l'ensemble des opérations commerciales, y compris le paiement, via Internet. Une plus grande interactivité peut être introduite dans la relation avec chaque client, pour évoluer vers ce que l'on appelle le "marketing one to one". Les outils de personnalisation permettent de définir les profils des cyberclients pour leur faire des offres commerciales correspondant à leurs attentes. De manière dynamique, il est également possible de faire apparaître les offres commerciales ou les bandeaux publicitaires en fonction de leur cheminement sur le site.
- Service au travers du Web - Le service client passe traditionnellement par un contact direct, via le téléphone, avec un centre de support. Toutefois, une partie des demandes peut être satisfaite sur un site Web qui intègre des outils basés sur des technologies avancées (intelligence artificielle, réseaux de neurones, base de connaissance ...).<sup>23</sup>

Le macro-processus de CRM est composé des processus qui existent en aval entre une entreprise et ses clients. Le but du macro-processus CRM est de générer de la demande et de faciliter la transmission et le cheminement des commandes. L'insuffisance dans ce processus a pour conséquence la perte de la demande et une expérience de client médiocre parce que les commandes ne sont pas procédées et exécutées efficacement. Les processus clés du CRM sont comme suivant :

---

<sup>23</sup> [http://www.bepentreprises.be/bepImages/mesure-crm\\_tcm26-4247.pdf](http://www.bepentreprises.be/bepImages/mesure-crm_tcm26-4247.pdf)

- *Marketing* : Les processus de marketing comprennent les décisions répondant à ces questions : quels clients faut-il cibler, comment cibler les clients, quels produits à offrir, comment fixer le prix des produits et comment diriger les campagnes actuelles visant les clients cibles? Les vendeurs de logiciel de CRM qui ont du succès fournissent, en plus, à part d'autres outils, des outils d'analyse statistiques qui améliorent les décisions de marketing concernant les prix des produits, la rentabilité des produits et la rentabilité des clients.
- *Vente* : Le processus de vente se concentre sur une vente réelle (le processus de marketing se concentre sur le processus de planning : à qui vendre et que vendre ?). Le processus de vente veut dire d'abord fournir à la force de vente l'information nécessaire pour faire des ventes et l'information nécessaire lors de la vente. Le processus de vente exige une fonctionnalité comme la capacité de citer les dates dues et d'accéder à l'information concernant la commande du client. Les fournisseurs de logiciel qui ont du succès ont visé l'automatisation de la force de vente, la configuration et la personnalisation pour améliorer le processus de vente.
- *Gestion des commandes* : Le processus de gestion des commandes des clients est important pour les clients pour suivre leurs commandes, c'est important pour les entreprises aussi pour planifier et exécuter les commandes. Ce processus lie la demande des clients à l'approvisionnement de l'entreprise.
- *Call / Service Center* : Les fournisseurs de logiciel ont aidé à améliorer les opérations du call center en facilitant et en réduisant le travail réalisé par les représentants du service client, souvent en permettant aux clients de faire le travail eux-mêmes.<sup>24</sup>

Les outils du CRM sont de trois types :

- le CRM analytique ou décisionnel qui vise la connaissance des cibles et correspond à l'aspect ciblage ou recherche de cible utile ;

---

<sup>24</sup> Sunil Chopra, Peter Meindl, Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation, Second Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2004, pp.517-518.

- le CRM opérationnel (support des forces de vente et traitement de la commande)
- le CRM collaboratif qui permet la fourniture de services, d'un support ou d'interactions avec le client par tous les canaux possibles.<sup>25</sup>

Les processus de CRM ci-dessus sont cruciaux pour la chaîne de valeur comme ils couvrent une vaste quantité d'interactions entre l'entreprise et ses clients. Le client doit être le point de départ quand on cherche à augmenter le surplus de la chaîne de valeur parce que toute demande et par conséquent, tout revenu émanent finalement des clients. C'est pourquoi, les macro-processus du CRM sont le point de départ lors de l'amélioration de la performance de la chaîne de valeur. Il est important de citer que les processus de CRM (aussi les logiciels de CRM) doivent être intégrés avec les opérations internes pour optimiser la performance.<sup>26</sup>

#### **a.1. Quels sont les composants qui interviennent dans la partie back-office ?**

A partir du moment où l'on quitte les interfaces du front-office pour entrer en profondeur dans les traitements, l'on rentre dans le monde des données, celui du back-office. Ici, l'on retrouve évidemment toutes les bases de données. Et c'est bien là aussi que se situe le CRM analytique, censé produire la fameuse vue à 360 degrés du client, une fois que les informations à son sujet ont été centralisées dans des entrepôts de données. Ceci dit, dans la gestion de la relation client au niveau du back-office, tout n'est pas CRM analytique. En effet, les données de comptabilisation doivent aussi partir vers le progiciel de gestion intégré (ERP), c'est à dire la colonne vertébrale des chiffres qui définissent l'activité de l'entreprise. Les données ayant trait à la prise de commande iront tout droit, dans le cas où il s'agit de l'achat d'un produit qui doit être livré, vers le système de gestion de la logistique (SCM). Dans un cas comme dans l'autre, le CRM passe la main. Mais sa mission continue en parallèle au niveau du front-office et du CRM analytique.

---

<sup>25</sup> [http://www.troubat.com/pages/esante/e\\_ecrm.html](http://www.troubat.com/pages/esante/e_ecrm.html).

<sup>26</sup> Sunil Chopra, Peter Meindl, Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation, Second Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2004, p.518.

### **a.2. En quoi les techniques de business intelligence et de data mining sont-elles exploitées par le CRM analytique ?**

Le CRM analytique est plus exactement une application concrète de la business intelligence. Une architecture décisionnelle doit donc être construite autour d'un entrepôt de données centralisé, alimentée par les différentes sources que constituent les bases de production reliées aux progiciels de CRM front-office. D'autres sources peuvent s'imposer: les ERP qui fournissent des informations comme les chiffres de vente détaillés, et le système de gestion de la chaîne logistique qui rapporte les délais de livraison. Autour de l'entrepôt de données, l'on retrouve deux niveaux d'analyse bien distincts. L'analyse [OLAP](#) (Online Analytical Processing) produit des indicateurs de performance en recoupant les données métiers. Ces indicateurs peuvent être prédéfinis ou reparamétrables selon les besoins de l'entreprise. Ils s'obtiennent par exemple en croisant sur une période les chiffres de vente d'un nouveau produit, avec son prix et ses caractéristiques en provenance d'une base de données produits, ou alors avec le nombre et la qualité des appels y faisant référence au support. Ensuite intervient l'analyse statistique des données historiques, qui met en oeuvre des outils de data mining. Ceux-ci servent d'une part à la segmentation des clients par profils types. Puis, en fonction de ces catégories et de l'historique des données, ils tentent de deviner le potentiel de chaque client. L'objectif opérationnel, à terme, est de pouvoir réaliser des offres ciblées, d'aider le commercial à affiner ses tactiques de vente, voire même de prioriser la prise en charge de certains appels passés au centre.

### **a.3. En quoi l'intégration est-elle au centre de toutes les préoccupations en matière de gestion de la relation client ?**

Selon de nombreux prestataires et clients, l'intégration et le paramétrage fin des indicateurs métiers constituent de loin les deux chantiers les plus importants en temps et en coûts lors de la mise en place d'une solution de CRM. En fait, plusieurs niveaux d'intégration sont indissociables de la mise en place d'un système de gestion de la relation client. Il faut pouvoir intégrer: tous les canaux qui remontent l'information client en vue de produire la vision de son profil, toutes les données éparées dans l'entreprise qui servent au calcul des indicateurs, et tous les systèmes qui se servent ensuite de ces données pour leur usage (l'ERP pour les finances et la comptabilité, par exemple). Et là, les systèmes ne sont pas toujours conçus pour

dialoguer de façon simple. Si un défaut sur un produit a été remonté à la hotline de façon systématique, le commercial situé dans une agence régionale doit en être informé le plus vite possible pour pouvoir réagir en conséquence et proposer un produit de substitution. Pour qu'il soit informé, il faut que les données aient parcouru toute une chaîne de traitement, et qu'elles soient comprises à chaque étape de cette chaîne, ce qui aura parfois nécessité des transformations d'un format à un autre.

#### **a.4. Pourquoi un projet CRM qui n'a pas tenu compte des facteurs humains court-il tout droit à l'échec?**

Ce problème concerne surtout la partie front-office à laquelle sont confrontés les utilisateurs. Cela ne veut pas dire qu'en terme de CRM analytique, le facteur humain ne joue pas, en particulier dans le choix des personnes chargées de définir les indicateurs. Mais en général, ce sont les utilisateurs qui peuvent faire barrage en refusant, par exemple, de nourrir le système avec les informations requises. C'est par exemple le cas du vendeur récalcitrant, coupable de rétention. Mais aussi, cela concerne l'agent du centre d'appel qui n'est pas motivé par son cadre de travail lorsque celui-ci est déplaisant. Evidemment, un bon système de CRM analytique doit pouvoir mettre en évidence ce dernier point de blocage. Mais dans le cas du commercial, c'est la qualité de l'information qui en pâtit, ce qui rend les choses plus difficiles.

En parallèle, la mise en place d'un système de gestion de la relation client pose parfois problème lorsque les différentes équipes opérationnelles de l'entreprise (services, départements, agences...) ont leurs habitudes et leur propre façon de voir le client. Ce dernier ne peut donc plus être au centre de l'entreprise, et la vision unifiée ne fait pas recette. Enfin, pour pallier ces écueils, le choix d'un bon outil ne suffit pas toujours. Des formations en cas de manque ergonomique, et des séminaires de sensibilisation peuvent s'imposer parmi toute la palette de leviers organisationnels dont dispose l'entreprise.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> [http://solutions.journaldunet.com/0111/011113\\_faq\\_crm.shtml](http://solutions.journaldunet.com/0111/011113_faq_crm.shtml). Comprendre Le Crm En Douze Etapes.

## **b. Gestion de la Chaîne de Valeur Interne (ISCM)**

La gestion de la chaîne de valeur interne inclut toutes les processus de planning et l'exécution des commandes des clients. Les processus inclus sont les suivants :

- *Planification stratégique* : Le but de ce processus est de planifier la disponibilité des ressources dans le réseau de la chaîne de valeur. Les décisions prises comportent la location des entrepôts et des bâtiments, le type de bâtiment à construire et les marchés à servir par chaque bâtiment. Les fournisseurs de logiciel offrent la capacité d'analyser les plans stratégiques dans les environnements futurs incertains.
- *Planification de la demande* : Ces processus comprennent la prévision de la demande future des clients. A part les prévisions, la planification de la demande inclut aussi les décisions pour gérer la demande, comme la planification des promotions.
- *Planification de l'approvisionnement* : Le processus de planification de l'approvisionnement prend les prévisions de demande faites par la planification de la demande et les ressources rendues disponibles grâce à la planification stratégique comme un input et puis, il produit un plan optimal pour satisfaire cette demande. La planification de l'usine et la planification des stocks sont fournies par les logiciels.
- *Exécution* : Une fois qu'un plan est en place pour satisfaire la demande, il doit être exécuté. Le processus d'exécution attribue chaque commande à une ressource d'approvisionnement et à un moyen de transport spécifique. Les applications de logiciel pour ce domaine sont les applications d'entreposage et de transport.
- *Service* : Finalement, après la livraison du produit au client, il faut rendre service. Les processus de service s'intéressent à fixer un niveau de stocks pour les pièces de rechange et à programmer les appels de service.

Comme les macro-processus d'ISCM ont pour but de satisfaire la demande générée par les processus de CRM, il faut une intégration forte entre l'ISCM et le

CRM. Quand on fait des prévisions de la demande, l'interaction avec le CRM est essentielle parce que les applications de CRM sont en contact avec le client et ont le maximum de données et d'informations sur le comportement des clients. De même, les processus d'ISCM doivent avoir une intégration forte avec les macro-processus de SRM. La planification de l'approvisionnement, l'exécution et le service dépendent tous des fournisseurs et par conséquent des processus de SRM.

### **c. Gestion de la Relation Fournisseur (SRM)**

Les processus de SRM se concentrent sur l'interaction entre l'entreprise et les fournisseurs. Il existe une harmonie naturelle entre les processus de SRM et ceux d'ISCM parce que il est crucial d'intégrer les contraintes de fournisseurs lors de la création des plans internes. Les principaux processus de SRM sont les suivants :

- *Collaboration de design* : Le but de ce processus est d'améliorer le design des produits grâce à des idées comme la sélection jointe (avec les fournisseurs) des composants qui ont des caractéristiques positives de chaîne de valeur comme la facilité d'être manufacturé facilement ou d'être commun dans plusieurs produits. Autres activités de collaboration de design incluent le partage des ordres de modification technique entre un fabricant et ses fournisseurs. Cela élimine les coûteux retards qui se produisent quand plusieurs fournisseurs conçoivent des composants pour un produit d'un fabricant en concurrence avec les autres fournisseurs. Une bonne collaboration à ce stade peut créer une grande valeur parce qu'à peu près les 80 % des coûts de production sont déterminés dans le processus de design. Les logiciels qui ont du succès dans ce domaine facilitent une telle collaboration.
- *Source*: Le processus de source qualifie les fournisseurs et aide dans le choix de fournisseurs, la gestion de contrat et l'évaluation de fournisseurs. Un but important est d'analyser la somme dépensée par une entreprise avec chaque fournisseur, ceci révèle souvent des tendances ou des domaines pour l'amélioration. Les fournisseurs sont évalués selon quelques critères clés : délai d'exécution, fiabilité, qualité et prix. Cette évaluation aide à améliorer la performance du fournisseur et aide dans le choix de fournisseur. La gestion de contrat est aussi une partie importante de l'approvisionnement comme

beaucoup de contrats de fournisseurs ont des détails complexes qui doivent être suivis. Les logiciels aident à analyser la performance des fournisseurs et à gérer les contrats.

- *Négocier* : Les négociations avec les fournisseurs comprennent plusieurs étapes commençant avec un appel d'offres (request for quote-RFQ). Le processus de négociation peut aussi inclure le design et l'exécution des enchères. Le but de ce processus est de négocier un contrat efficace avec un fournisseur qui indique les paramètres de prix et de livraison de façon à couvrir au mieux les besoins de l'entreprise. Les logiciels dans ce domaine automatisent le processus de RFQ et l'exécution des enchères.
- *Acheter* : Le processus d'achat réalise l'approvisionnement de matériels. Ceci inclut la création, la gestion et l'approbation des ordres d'achats. Les logiciels dans ce domaine automatisent le processus d'approvisionnement.
- *Collaboration d'approvisionnement* : Une fois qu'un accord est établi entre l'entreprise et le fournisseur, la performance de la chaîne de valeur peut être améliorée grâce à une collaboration sur les prévisions, les plans de production et le niveau de stocks. L'objectif de la collaboration est d'assurer un plan commun à travers la chaîne de valeur. Les logiciels dans ce domaine doivent être capable de faciliter la prévision et la planification collaborative dans la chaîne de valeur.

Si les processus de SRM sont bien intégrés avec les processus de CRM et d'ISCM convenables, la performance de la chaîne de valeur peut s'améliorer significativement.<sup>28</sup>

#### **Quatre étapes de la mise en œuvre réussie de la SRM**

D'après les expériences des clients d'ORACLE, on considère que quatre facteurs clés doivent être réunis pour la mise en œuvre d'une solution de SRM efficace.

---

<sup>28</sup> Sunil Chopra, Peter Meindl, Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation, Second Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2004, pp.519-521.

### 1. Intégration

- Commencez par automatiser les processus internes de l'entreprise. L'automatisation de quelques processus ne suffit pas. Ces processus doivent être interconnectés. Une source unique d'informations n'est possible que si l'ensemble des processus reposent sur un modèle de données commun. L'intégration des processus métier au sein de l'entreprise constitue le premier étage.

### 2. Connectivité

- La deuxième étape consiste à établir la connectivité avec les fournisseurs. Ces derniers doivent être en mesure de se renseigner, d'afficher des données et de traiter des transactions en se connectant directement au système de l'acheteur, avec les règles de sécurité et d'habilitation voulues. Pour être adopté par les fournisseurs, le mécanisme de connectivité SRM doit être abordable, relativement facile à utiliser et adaptable au volume d'activité.

### 3. Intelligence

- Ajoutez des fonctions d'analyse de l'activité à votre vue unifiée de la supply chain afin d'identifier les meilleures opportunités, puis suivez et mesurez les performances par rapport à des objectifs établis pouvant être partagés par-delà les frontières de l'entreprise.

### 4. Culture collaborative

- Enfin, créez un changement d'état d'esprit en promouvant et en soutenant la collaboration à l'échelle de la supply chain. La relation acheteur-fournisseur doit être de nature coopérative et se concentrer sur des objectifs mutuellement bénéfiques.

### 1. Intégration

Comme l'indique le vieil adage « Charité bien ordonnée commence par soi-même », une entreprise ne peut pas étendre la SRM à ses fournisseurs tant qu'elle n'a pas rationalisé et standardisé ses processus et systèmes internes de manière à ce qu'ils fonctionnent comme un ensemble intégré. On considère que les logiciels sont aussi fiables que les données qu'ils utilisent et que ces données sont elles-mêmes aussi fiables que leur source. Lorsque des informations sont stockées dans plusieurs silos,

leur extraction et leur exploitation sont gênées par les nombreuses étapes intermédiaires : collecte des données, conversion, réconciliation et formatage. Il s'agit d'une entrave au progrès, comparable à l'utilisation d'un attelage de bœufs pour faire avancer une Ferrari. Les entreprises ont besoin d'un modèle de données unique pour prendre en charge l'automatisation, les portails basés sur des rôles et le partage d'informations en temps réel. De plus, comme la SRM exploite des informations stratégiques générées à l'échelle de l'entreprise, lesquelles ont trait au PLM (Product Lifecycle Management, *gestion du cycle de vie produit*), à la SCP (Supply Chain Plan, *planification de la chaîne de valeur*), à l'ERP (Enterprise Resource Planning, *progiciel de gestion intégré*) et au CRM (Customer Relationship Management, *gestion de la relation client*), il en résulte logiquement que l'ensemble des workflows doivent accéder aux mêmes informations à jour, les utiliser et les partager.

## 2. Connectivité

La deuxième étape consiste à étendre les avantages du système intégré aux partenaires commerciaux côté approvisionnement. Comme indiqué plus haut, la SRM est un ensemble de pratiques orientées vers les fournisseurs grâce à des logiciels collaboratifs. En d'autres termes, la SRM ne crée pas de pratiques orientées vers les fournisseurs, elle les rend possibles. Cette distinction est fondamentale. La plupart des entreprises disposent d'importants réseaux de fournisseurs et la plupart de leurs relations avec les partenaires commerciaux sont établies pour une longue durée. La SRM représente une opportunité d'améliorer ces relations de travail à l'aide de puissants outils analytiques, transactionnels et de communication.

Le déploiement de la SRM est du ressort de l'organisation acheteuse. L'entreprise prend cette initiative en établissant une stratégie de SRM, en identifiant les principaux processus métier, puis en achetant et installant des logiciels afin d'appliquer sa stratégie. La souplesse est essentielle afin de garantir la participation des fournisseurs. Chaque catégorie de dépense et de fournisseur requiert une approche différente de la SRM. Par conséquent, le système de SRM doit prendre en charge différents formats de connectivité : EDI (Electronic Data Interchange, *échange de données informatiques*), XML, messagerie électronique, portails basés sur des rôles ou services Web.

Tandis que les grands fournisseurs classés à l'indice Fortune 500 ont investi dans l'EDI depuis plus d'une décennie, le coût de mise en œuvre de ce système reste prohibitif pour les fournisseurs de petite et moyenne tailles. Internet et les logiciels e-business fournissent maintenant un réseau mondial de communications et de commerce électronique peu onéreux. Par conséquent, le standard Internet XML fournit un vecteur transactionnel plus économique pour les activités de volume. Cependant, il suppose que le fournisseur dispose d'un personnel informatique compétent dans les technologies Web. Une troisième possibilité consiste à créer des portails basés sur les rôles pour les fournisseurs.

A partir d'un navigateur Web standard, les fournisseurs peuvent se connecter à des portails en libre-service sécurisés afin d'exécuter plusieurs fonctions métier, telles que le suivi du statut d'une commande, l'émission d'un ASN (*Advance Shipment Notice, avis de livraison anticipée*) ou la facturation des prestations de services. Cependant, les informations devant être saisies manuellement ou chargées via des feuilles de calcul, les portails ne sont pas pratiques pour les transactions portant sur d'importants volumes et comportant de nombreuses données. De même, la messagerie électronique, bien qu'interactive et omniprésente, n'offre qu'un intérêt limité dans la conduite des transactions complexes. Des standards émergents basés sur le paradigme des services Web sont extrêmement prometteurs pour l'intégration des systèmes disparates des acheteurs et des fournisseurs.

### 3. Intelligence

Pour avoir un impact sur les activités au quotidien, les solutions de SRM doivent intégrer des outils de Business Intelligence couvrant l'ensemble des fonctions métier afin de fournir une aide à la décision, tels que des évaluations de performances et des cibles. Par exemple, si le stock mensuel d'articles prévu est de 50 unités et que la moitié est vendue dès la première semaine, le niveau de tolérance hebdomadaire est dépassé et les décideurs reçoivent une notification automatique. L'entreprise et ses partenaires commerciaux peuvent donc prendre des actions correctives afin d'éviter la rupture de stock et de profiter des conditions de marché avantageuses.

Les entreprises peuvent également suivre les performances des fournisseurs afin de les responsabiliser davantage. Le fait de surveiller les livraisons/la qualité et

d'entreprendre des actions lorsque les performances dépassent les seuils de tolérance marque une étape importante dans l'amélioration des fournisseurs et l'établissement de relations de long terme, ainsi qu'un moyen efficace pour les responsabiliser.

#### 4. Culture collaborative

La SRM marque un tournant fondamental dans la façon de gérer l'entreprise. Bien que la plupart des entreprises considèrent toujours leurs fournisseurs comme des « sources de coût », et non comme des « sources d'avantage concurrentiel », l'analyste David Hope-Ross estime que cette situation changera au fil du temps. Dans son rapport de juin 2002 pour Gartner Research, il indique que les relations fournisseur correctement gérées « peuvent contribuer à l'innovation et à la croissance de l'entreprise », tandis qu'une base d'approvisionnement mal gérée « augmente les coûts et ralentit considérablement les initiatives de lancement de nouveaux produits ». Une culture collaborative augmente la ponctualité, la réactivité et l'efficacité des opérations. Au lieu de contrôler les coûts aux dépens des partenaires commerciaux, l'organisation acheteuse dispose maintenant d'une vision plus large. Le meilleur moyen de maîtriser, voire de réduire les coûts, est de travailler plus intelligemment, d'où la nécessité de coopérer à l'échelle de la supply chain. Par exemple, les fabricants de produits se trouvent face à un perpétuel dilemme: d'une part, disposer suffisamment de produits finis pour satisfaire la demande du marché; d'autre part, maintenir les stocks au niveau le plus bas et le plus « brut » possibles. Il est donc impératif que les fabricants et leurs fournisseurs restent proches du marché et définissent ensemble des calendriers de production, d'inventaire et d'exécution à partir de données concrètes et en temps réel sur le marché.

De plus, une collaboration plus étroite permet également d'améliorer le contrôle de qualité, un facteur important de réduction des coûts. Dans tous les cycles de produits, plus un problème est rapidement détecté, plus il est facile d'y remédier. Si une pièce défectueuse est décelée au stade de la conception, il est possible de la corriger ou de la remplacer. Si le problème atteint le stade de la production, sa découverte peut arrêter les opérations jusqu'à ce qu'une pièce de rechange soit disponible. Dans le pire des cas, le produit est commercialisé avec cette « bombe à retardement », qui nécessite tôt ou tard un rappel chez le fabricant. Par conséquent, plus les fournisseurs sont proches des processus de conception, de planification et de fabrication, plus la probabilité est grande que les problèmes de qualité seront résolus

à un stade précoce du cycle de développement. Avec un réseau collaboratif, les fournisseurs peuvent actualiser ou réviser les informations directement dans le système de supply chain de l'entreprise.

Les organisations de service peuvent également bénéficier de la SRM. Les établissements de services financiers, tels que les sociétés de courtage et les banques, ont généralement des succursales ou des agences réparties sur tout le territoire national et souvent également à l'étranger. Ces organisations doivent donc relever le défi de standardiser leurs opérations, indépendamment de la taille ou de la localisation de leurs agences, afin de fournir un niveau de service cohérent et de soutenir leur image de marque. Le meilleur moyen d'y parvenir est de consolider leurs achats afin de profiter des remises quantitatives, plutôt que de laisser les agences gérer individuellement leurs achats. En automatisant les activités de commande, d'achat et d'exécution en ligne, un établissement de services financiers peut développer un réseau « juste-à-temps » de fournisseurs privilégiés afin de mettre en œuvre des contrôles de prix et de qualité à l'échelle de l'organisation.<sup>29</sup>

#### **d. Base de Gestion des Transactions (The Transaction Management Foundation)**

Au début des années 90, quand les théories de gestion de la chaîne de valeur débutaient et les systèmes d'ERP devenaient rapidement populaires, on se concentrait peu sur les trois processus discutés ci-dessus. En fait, on n'attribuait pas beaucoup d'importance aux applications des logiciels concentrés sur l'amélioration des décisions. On se concentrait sur la création des systèmes de gestion des transactions et des systèmes d'automatisation de processus qui formaient la base pour les applications d'aide à la décision. Ces systèmes ont excellé sur l'automatisation des transactions simples et les processus aussi bien que sur la création d'une méthode intégrée de stocker et de voir les données à travers la division ou de temps en temps l'entreprise.

La grande demande pour ces systèmes dans les années 90 a permis aux vendeurs d'ERP de devenir les plus grandes firmes de logiciel d'entreprise (SAP, Oracle, Peoplesoft, JD Edwards et Baan).

---

<sup>29</sup> <http://www.oracle.com/global/fr/newsletters/applications/mar2004/srm.pdf>. SRM: Gestion de la Relation Fournisseur.

La valeur réelle de la base de gestion des transactions peut être obtenue si la prise de décision est améliorée dans la chaîne de valeur. C'est pourquoi, la plus récente croissance dans les logiciels d'entreprise vient des entreprises qui se concentrent sur l'amélioration de la prise de décision dans les trois macro-processus. Ceci a préparé le réaligement des firmes d'ERP vers les firmes de CRM, d'ISCM et de SRM. Dans les années prochaines, la majorité des revenus des firmes d'ERP émanera des applications dans les trois macro-processus.<sup>30</sup>

## **B. L'EVOLUTION DES SYSTEMES D'INFORMATIONS ET L'AVENEMENT D'INTERNET**

Le réseau de communication entre clients, entreprises et fournisseurs constitue une véritable chaîne de valeur virtuelle où la valeur ajoutée se crée par les performances rapides, peu coûteuses, fiables et précises, des réseaux informatiques et de télécommunications. De plus, les flux d'informations disponibles dans ces réseaux, traités comme base de données, peuvent être délivrés aux autres départements de l'entreprise qui peuvent les utiliser pour améliorer leurs performances : le département marketing, son analyse et ses prévisions ; le département financier, sa capacité d'autofinancement ; le département production, l'ordonnancement et le planning de la production.

### **1. Call Center**

Le call center est une extension des systèmes automatisés de commande (sujet traité dans la partie II.A. de ce document, expliquant les systèmes de CRM). Les contacts pris par téléphone par un groupe de vente interne permettent de couvrir le marché plus efficacement et d'intégrer directement les ventes et les opérations logistiques. La symbiose entre marketing et logistique permet de justifier les coûts et de réduire les dépenses. Cela ne signifie pas qu'il faille réduire la force de vente existante car souvent l'augmentation des ventes provenant du télémarketing se justifie d'elle-même si le programme est bien mis en œuvre. De plus, il est possible d'ordonner les livraisons à tous les petits clients afin de réduire les coûts de transport et les autres facteurs de coût logistique.

---

<sup>30</sup> Sunil Chopra, Peter Meindl, Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation, Second Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2004, pp.522-523.

## 2. Echange de données informatisées (EDI)

L'échange de données informatisées (EDI ou electronic data interchange) peut être défini comme un échange structuré de documents d'affaires transmissibles par un procédé électronique entre diverses entreprises entretenant des liens commerciaux. L'EDI remplace les communications verbales et écrites par des communications électroniques. L'information peut être transmise entre les parties de deux manières :

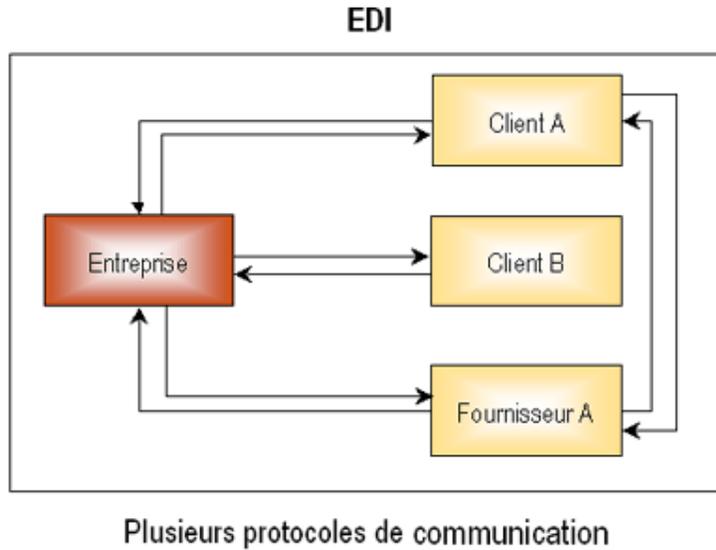
- transmission directe : d'une entreprise du groupe vers toutes les autres ;
- transmission par intermédiaire : toutes les informations sont centralisées vers une société de services qui les redistribue après les avoir traitées.

Les premières industries à avoir utilisé l'EDI sont celles des secteurs de transport, d'entreposage et de la grande distribution qui sont toutes de gros utilisateurs de main-d'œuvre et de gros producteurs de documents commerciaux. A mesure que les entreprises désirent intégrer les réseaux de distribution à leur système logistique, elles se tournent vers l'EDI qui permet d'étendre la gestion de leur chaîne de valeur physique jusqu'au point de consommation de leur produit. L'information collectée par l'EDI leur permet de mieux comprendre les désirs de la clientèle et d'anticiper ses besoins futurs.

On peut ainsi constater que les gains de productivité ou de coût obtenus par l'exploitation de réseaux de courrier électronique permettent de réduire les coûts associés à chaque transaction. Le courrier électronique et le réseau Internet permettent de réduire ces coûts de transmission électronique de plus de 30%.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Alexandre K. Samii, Stratégie Logistique Supply Chain Management, DUNOD, Paris, 3<sup>e</sup> Edition, 2004, pp.196-198.



**Figure 2.1. EDI**<sup>32</sup>

### 3. La e-supply chain B2B et B2C

Si une plateforme commerciale est définie comme une infrastructure qui permet aux entreprises de communiquer et réaliser des affaires entre partenaires d'une supply chain, le Net n'est pas unique. Il existe d'autres plateformes comme, par exemple, deux technologies préexistantes : l'ERP ou *Enterprise Resources Planning* ou, encore avant, l'EDI, *Echange de Données Informatisées*. Si ces deux technologies peuvent s'appliquer à des acteurs classiques des supply chains tels que sources d'approvisionnements, fournisseurs, fabricants, distributeurs,... entités physiques, la plateforme Internet introduit deux nouvelles entités : des marchés électroniques et des fournisseurs de services spécifiques à la supply chain Internet.

**e-business = e-commerce + e-logistique**

#### a. Marchés électroniques

Il s'agit de sites web où acheteurs et vendeurs diffusent publiquement leurs demandes et offres. Ils peuvent (se) procurer des stocks, des transports, des capacités de livraison ou d'entreposage. Ces marchés électroniques peuvent être verticaux, créant des convergences entre offre et demande dans l'approvisionnement de marchés spécifiques : papier, métaux, chimie, agriculture, énergie... Ils peuvent être également horizontaux, offrant des produits, biens et services, à une gamme très

<sup>32</sup> [http://www.pwcglobal.com/fr/fra/ins-sol/spec-int/les\\_echos\\_22.html](http://www.pwcglobal.com/fr/fra/ins-sol/spec-int/les_echos_22.html), "Internet, Un Tremplin pour les ERP", Christine Figuères, L'Art du Management, 25 Avril 2001.

large d'industries. Ces marchés sont donc des plateformes ou *hubs*. Les acheteurs peuvent s'y procurer directement les produits recherchés, tandis que les fournisseurs peuvent trouver des débouchés pour leurs produits.

Un atout essentiel du marché électronique consiste précisément à permettre la gestion de relations d'échanges many to many, soit entre partenaires multiples de part et d'autre. Les marchés électroniques permettent d'éviter de devoir gérer des supply chains multiples où toutes les relations s'entrecroisent.

Ces marchés, comparables à des bourses, sont d'ailleurs appelés Trading exchanges. A l'instar de la classique bourse des titres, le monde Internet permet la multiplication de ce phénomène de création de bourses dans tous les secteurs où une supply chain existe. Les organisateurs de ces trading exchanges commencent à offrir des services à valeur ajoutée comme des services financiers (assurances, paiements, contrôle crédit,...) ou logistiques (rétrologistique, planning et prévision coopératifs, bourse des transports, gestion des capacités de stockage/entrepôt,...). Dès que ces plateformes ont acquis un volume suffisant, ces services à valeur ajoutée en ligne permettent de mesurer en outre les performances, de les étalonner, de mesurer les stocks dans toute la supply chain ainsi que les comportements des acheteurs / vendeurs. De telles plateformes offrent donc une information sur le service clientèle et une mesure de la satisfaction / fidélisation du client concrètement utilisable par tous les acteurs de ces marchés ou bourses électroniques.

#### **b. Fournisseurs de services spécifiques à la supply chain Internet**

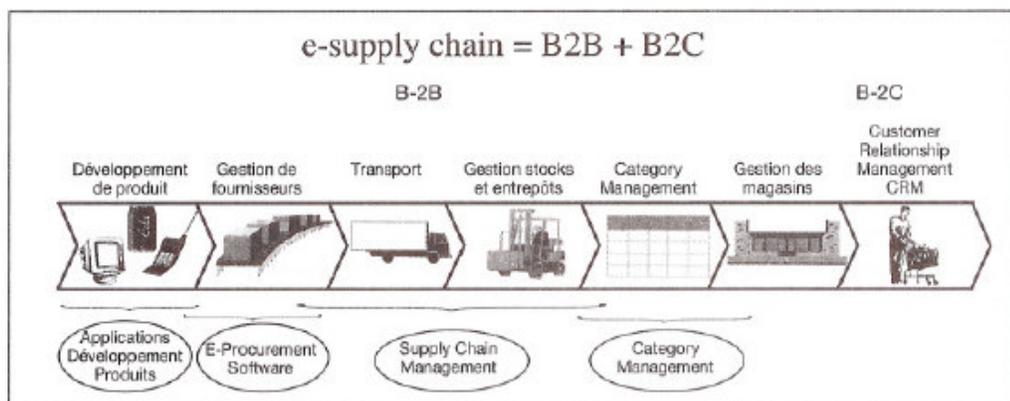
Historiquement, la plupart des fournisseurs de services à valeur ajoutée de la supply chain géraient des actifs tangibles : il pouvait s'agir de tiers prestataires de services logistiques ou de producteurs sous contrat. Ces fournisseurs permettaient aux entreprises de la supply chain de réaliser des économies d'échelle et d'externaliser les processus non essentiels pour elles.

Internet offre une nouvelle source d'externalisation essentiellement fondée sur l'information. Ces fournisseurs en effet essaient d'optimiser les processus de la supply chain tels que la sélection des modes de transport, l'optimisation des routes, de la demande, ou l'ordonnancement de la logistique. Ils permettent de gérer la complexité des systèmes opérationnels de plusieurs entreprises d'une même supply

chain en captant, traitant et rediffusant l'information au travers d'une banque de données. La e-supply chain est la conjonction de deux supply chains, l'une B2B et l'autre B2C.

Plutôt que de créer une chaîne linéaire et séquentielle où la vitesse est un élément déterminant, la plupart des processus interentreprises fonctionnent à l'image d'une course relais où, si la vitesse demeure importante, la coopération et la synchronisation doivent permettre à chaque entreprise de s'interconnecter et de coordonner les processus d'affaires.

La plateforme Internet permet donc aux entreprises de dépasser l'optimisation pour s'orienter vers la synchronisation de la supply chain. Traditionnellement, la gestion de la supply chain suit une certaine logique de planification : planification des ventes basée sur la prévision de la demande, et ordonnancement des opérations. Tout changement dans un plan crée un coût considérable de replanification, de dépassement de délais, etc. La plateforme Internet propose une autre approche, car elle identifie la raison principale de ce surcoût, soit le manque d'informations. Elle permet donc de capter en temps réel et de diffuser efficacement toute information sur l'ensemble de la supply chain, afin de fournir davantage de visibilité et de flexibilité à ce qui doit être synchronisé.<sup>33</sup>



**Figure 2.2 E-supply chain = B2B +B2C<sup>34</sup>**

<sup>33</sup> Alexandre K. Samii, Stratégie Logistique Supply Chain Management, DUNOD, Paris, 3<sup>e</sup> Edition, 2004, pp.21-26.

<sup>34</sup> Alexandre K. Samii, Stratégie Logistique Supply Chain Management, DUNOD, Paris, 3<sup>e</sup> Edition, 2004, p.24.

#### **4. Le SCM (Gestion de la Chaîne de Valeur)**

La spécialité du SCM, c'est le flux tendu. Plus précisément l'optimisation de deux processus : la production, et le fonctionnement de la chaîne logistique. Dans l'idéal, un SCM récupère tous les indicateurs de production disséminés dans l'entreprise, et il passe automatiquement des ordres et des commandes pertinents. Ce qui permet d'économiser du personnel, de réduire les stocks au minimum et de pousser la chaîne de production à une productivité optimale. Ce qui permet aussi d'améliorer de façon sensible le service client. Mais comme nous allons le voir, les choses se révèlent plus complexes sur le terrain.

##### **a. A qui s'adressent les SCM ?**

Le SCM est surtout à l'aise que dans les grandes entreprises équipées de chaînes logistiques complexes - en particulier la grande distribution et l'industrie automobile. On ne se lancera dans l'aventure du SCM que si on en a les moyens, et surtout l'utilité.

##### **b. Un SCM automatise quoi précisément ?**

Le coeur du système, c'est la gestion des stocks (Available To Promise) et la gestion des processus de production (Capable To Promise). Pour y parvenir, un SCM s'appuie sur deux applications bien distinctes : les outils de prévision - à court, moyen ou long terme - et les outils d'exécution - de passation de commande par exemple. Plus récemment, deux nouveaux modules sont apparus. Le premier prend en charge la gestion des incidents et permet de trouver des solutions lorsqu'un maillon de la chaîne casse. Le deuxième contrôle l'ajustement des prix et permet de faire fluctuer les tarifs en fonction des difficultés rencontrées lors de la production. Ces modules peuvent être implémentés séparément en fonction des besoins de l'entreprise - ou encore des particularités limitatives d'un système informatique donné.

##### **c. Comment fonctionnent les outils de prévision ?**

Ils s'appuient sur des données diverses - des statistiques et des informations sur le marché - pour établir des prévisions à court et moyen terme. A court terme, on peut parler de prévisions opérationnelles : le logiciel organise la production et les stocks sur une échelle temporelle de quelques jours, afin de parvenir à un processus optimal. Le logiciel établit par exemple la quantité d'essence qui sera consommée, le

trajet des véhicules, la rotation des produits dans l'entrepôt, etc. ... C'est l'usage le plus courant du SCM. A moyen terme, le rôle du système change du tout au tout : il s'agit de faire des prévisions tactiques et d'en tirer les conséquences. Par exemple, il est possible de croiser des informations sur le profil des consommateurs avec des indicateurs de croissance du marché et les événements promotionnels à venir pour prévoir le nombre de produits finis à commander d'ici six mois.

**d. Quelles parties de l'infrastructure doivent être connectées à un SCM ?**

Dans l'idéal, on connecte au SCM toutes les applications liées de près ou de loin à la production, à la passation de commandes, à la gestion des relations client et au marketing. Et donc les outils d'ERP, de CRM, de logistique qu'ils soient propriétaires ou standardisés. Toutes les sources d'information doivent être combinées afin d'établir les meilleures prévisions possibles, ce qui est le préalable à la prise de décision. Puis vient le temps de l'exécution.

**e. Quelle est la place de l'homme dans un SCM ?**

L'idéal serait que le SCM soit parfaitement autonome, et que l'homme en soit complètement évincé. Mais les SCM ne sont encore conçus que comme des systèmes d'aide à la décision. Le but étant de faciliter et d'accélérer les processus. Dans les cas où le système est automatisé, il reste surveillé de près par un superviseur.

**f. Un SCM peut-il déborder de l'entreprise ? Est-il possible d'automatiser ses rapports avec les fournisseurs ?**

C'est l'une des grandes promesses du SCM : automatiser la chaîne logistique en interne et la synchroniser avec celle de ses fournisseurs - et de ses clients. Sans cela, le système reste très utile, mais il est bridé dans son utilité par les flux de marchandises en entrée et en sortie. Il est regrettable de devoir passer des commandes par fax à ses fournisseurs lorsque la chaîne logistique est automatisée en interne. Cependant, le SCM ne fait pas encore de miracles : l'interopérabilité entre un SCM et celui de ses partenaires est encore trop souvent un véritable chemin de croix. Les choix technologiques varient d'une entreprise à l'autre, et il est nécessaire de développer des connecteurs avec chaque partenaire pour que la chaîne soit fluide.

**g. Qu'est-ce qui peut retenir une entreprise de s'y mettre ?**

On peut mentionner deux grands freins, avec en premier lieu la complexité du travail d'implémentation. La mise en place d'une infrastructure d'EAI - ou la

rationalisation des processus internes - n'est jamais simple. C'est encore plus vrai dans les entreprises qui ont un système d'information hétérogène : il faut alors s'attendre à un chantier colossal. Il ne faut pas oublier qu'un SCM n'est exploitable que si tous les composants nécessaires à son fonctionnement sont parfaitement connectés, et communiquent sans anicroches. La limite de l'implémentation en a arrêté plus d'un ... mais elle ne clôt pas le chapitre des points noirs : dans de nombreuses entreprises, l'introduction d'un SCM induit de considérables bouleversements dans l'organisation des services. Implémenter une chaîne logistique automatisée revient souvent à bousculer toute l'entreprise. Le chantier est long et douloureux. Raison de plus pour peser le pour et le contre avant d'agir : mieux vaut être sûr des bénéfices que l'on peut en retirer. Et mieux vaut également avoir un soutien inconditionnel de la direction générale.

#### **h. Opter pour un éditeur spécialisé ou un ERP ?**

Les grands éditeurs d'ERP travaillent à l'intégration de fonctions de SCM à leurs suites logicielles. Mais ils n'ont pas encore atteint l'efficacité des pure players : leurs modules de prévision ne sont pas encore parvenus au même niveau d'efficacité. De même, il est extrêmement difficile de connecter le SCM d'un ERP au SCM de ses partenaires. Pour obtenir des performances de haut niveau, mieux vaut opter pour une solution best-of-breed (ie, d'un éditeur spécialisé). Par contre, si l'objectif est d'implémenter un SCM interne aux fonctionnalités limitées, on peut se satisfaire du module SCM de l'ERP qu'on utilise : les développements et l'implémentation s'en trouveront largement simplifiés.<sup>35</sup>

### **5. Les Modèles d'ERP (PGI-Progiciel de Gestion Intégré) en question**

Après l'ère des développements spécifiques et des premiers progiciels de gestion monodomaine (comptabilité, gestion de production...), les années 90 ont vu le développement des ERP ou progiciels de gestion intégrés dont les principales caractéristiques sont :

- une couverture fonctionnelle multi-domaines, traitant des besoins de base indispensables au fonctionnement des entreprises, en particulier des entreprises industrielles (gestion commerciale, gestion de production,

---

<sup>35</sup> [http://solutions.journaldunet.com/0209/020906\\_scm.shtml](http://solutions.journaldunet.com/0209/020906_scm.shtml). Le SCM ou l'automatisation de la chaîne logistique, 2002.

achats/logistique, gestion comptable et financière, gestion des ressources humaines);

- l'intégration des fonctionnalités de ces différents domaines dans un ensemble cohérent, autour d'un référentiel de données unique ;
- une puissante gestion transactionnelle en temps réel.

#### **a. Un outil de normalisation des processus de l'entreprise**

Le principe d'intégration qui structure les ERP a permis aux entreprises de tirer de nombreux bénéfices de leur mise en œuvre comme le décloisonnement des fonctions à l'intérieur de l'organisation et la cohérence des modes de fonctionnement; la réduction des délais (délais de clôture, délai de livraison .... ) ; l'unicité de l'information de référence : de par sa structure (référentiels uniques et partagés entre les différentes fonctions), l'ERP garantit généralement, en temps réel, la cohérence de l'information dans toute l'entreprise ; l'intégration des flux physiques et financiers en fait un outil de crédibilité et de support à la décision à la fois pour les managers opérationnels et les managers financiers. Les ERP sont désormais des outils de maturité qui proposent des fonctionnalités riches et éprouvées, fondées sur les meilleures pratiques; l'offre intègre les spécificités métiers au travers du développement de solutions verticales (automobile, distribution, aéronautique...). Ces caractéristiques ont fait des ERP des outils de normalisation, de standardisation des processus, à l'intérieur des entreprises et des groupes multinationaux, ces outils répondant aux impératifs des réglementations locales (plan de comptes, états légaux) et la gestion du multilingue. Les ERP ont ainsi permis aux multinationales de jeter les bases d'un système international et donc de les accompagner dans leur stratégie de globalisation et d'évoluer vers l'outsourcing des processus "non cœur de métier".

#### **b. Un système tourné vers l'intérieur de l'organisation**

Jusqu'à une date récente, l'ERP s'est concentré avant tout sur le système d'information interne à l'entreprise, bien qu'il ait développé des relations étroites avec l'extérieur grâce à la technologie EDI (en particulier dans le secteur de l'automobile, de la pharmacie...). Les limites communément reconnues étaient son potentiel réduit de personnalisation et sa capacité relative à fournir des informations décisionnelles (entrepôts de données, "data-mining"). Par ailleurs, la mise en œuvre d'un ERP est un investissement lourd financièrement, souvent douloureux pour l'entreprise en raison des modifications organisationnelles que sa mise en place nécessite ; malgré les

bénéfices reconnus, le retour sur investissement n'a pas toujours été à la hauteur des attentes des entreprises.<sup>36</sup>

Chaque Euro gagné ou dépensé, chaque article produit ou vendu, peuvent être comptabilisés dans le système ERP. Bien qu'il ait permis un accroissement d'efficacité interne, l'ERP semble avoir totalement manqué la révolution e-business. Avec l'apparition des start-up, jeunes pousses ou dot-com, les entreprises des marchés traditionnels doivent à présent faire face aux défis posés par les clients, les fournisseurs et en général les partenaires des réseaux d'entreprises. Les entreprises réalisent aujourd'hui que les applications ERP qui ont coûté des millions d'Euro, un nombre incalculable d'homme/heure de mise en œuvre, ne représentent qu'une portion relativement faible de la technologie qui leur est nécessaire.

Les systèmes d'ERP demeureront pourtant nécessaires aux entreprises : ils ont permis le développement de processus standards, l'intégration de départements et fonctions, l'exécution de transactions de base avec précision. Demain néanmoins, l'ERP doit pouvoir gérer les données d'une stratégie e-business. Il est donc condamné à évoluer s'il veut pouvoir répondre aux exigences futures de précision et de fiabilité des processus de clôture (fulfillment).<sup>37</sup>

### **c. L'intégration d'Internet aux ERP**

Face aux enjeux du marché de l'e-business, au développement d'une offre de progiciel e-business dédiée et compétitive, les ERP ont voulu sortir de leur simple image d'outil de back-office transactionnel, pour capitaliser sur leurs atouts - l'intégration, la maîtrise des transactions de l'entreprise dans un ensemble cohérent et intégré - et passer d'un système "égocentrique" à un système complètement ouvert sur l'extérieur, au service de l'entreprise étendue. Les éditeurs d'ERP ont évolué et se positionnent autour de plusieurs axes stratégiques, d'une part : d'une part la "webification" et l'enrichissement de l'offre produit, d'autre part la construction des communautés d'utilisateurs par la création de places de marché et la création d'un

---

<sup>36</sup> [http://solutions.journaldunet.com/0111/011113\\_faq\\_crm.shtml](http://solutions.journaldunet.com/0111/011113_faq_crm.shtml). Comprendre Le Crm En Douze Etapes.

<sup>37</sup> Alexandre K. Samii, Stratégie Logistique Supply Chain Management, DUNOD, Paris, 3<sup>e</sup> Edition, 2004, pp.25-26.

nouveau modèle avec les ASP (Application Service Provider- logiciels d'application hébergés à distance).

- *La " webification " de l'offre et l'enrichissement de l'offre produit*

Les ERP ont dû à la fois faire évoluer leur technologie et leur architecture pour la rendre "compatible Web ", combler les lacunes de leur produit (en particulier dans le décisionnel) et enrichir les fonctionnalités jusqu'au développement d'applications collaboratives inter-entreprises attendues par le marché. Cette évolution fonctionnelle forte a été réalisée soit en natif dans leur produit soit par l'absorption d'outils de niche et le développement de partenariats avec des entreprises spécialisées dans le développement d'offres spécifiques autour d'Internet (exemple SAP/Commerce One ).

- *Le "self-service"*

La toute première évolution a été la mise en place d'une interface Web via un "browser Internet" qui a permis aux salariés de l'entreprise d'accéder à l'ERP par une interface autre que celle proposée initialement. Les organisations en ont retiré deux types d'avantages : premier avantage, un apprentissage rapide des utilisateurs, beaucoup plus rapide que les interfaces classiques des ERP ; deuxième avantage, la possibilité d'une connexion massive de l'ensemble des employés, dans la mesure où la majorité des postes de travail sont équipés d'un "browser Internet" ; d'où le développement d'applications du type "employee self-service" pour l'enregistrement des notes de frais, les feuilles de temps... L'étape suivante a été d'étendre cet accès à l'ERP à des personnes extérieures à l'entreprise et notamment les clients pour vérifier le statut de leur commande ou l'enregistrement d'un règlement sur leur compte.

- *La vente en ligne et la gestion de la relation client*

Au-delà des premières fonctionnalités informatives du "self-service", les ERP ont développé des fonctionnalités de "comptoir permanent à la disposition des clients", intégrées avec le système transactionnel : les clients peuvent ainsi enregistrer leurs commandes par l'intermédiaire du site Web ou de la télévente, connaître la disponibilité des produits, confirmer les matériels achetés, connaître le stade d'avancement de la livraison. Les fonctionnalités se sont étendues à la gestion complète du processus de vente (du premier contact commercial avec le client à l'analyse complète de l'historique de consommation client) et à la gestion de la

relation client : personnalisation des pages d'accueil client, proposition de configurations et de tarifs personnalisés...

- *L'e-procurement*

L'idée du e-procurement part du constat que les achats hors production ont été jusqu'à une date récente les "parents pauvres" de la gestion des achats alors que les montants d'achats en jeu sont significatifs et le coût du processus est élevé. Les principaux objectifs de l'e-procurement sont d'une part de professionnaliser la gestion des achats hors production par la rationalisation de la base fournisseurs, la mise en place de contrats, d'autre part de faire respecter ces règles d'achat à l'intérieur de l'entreprise. L'e-procurement permet aussi de décentraliser le processus d'approvisionnements au niveau du demandeur dans un cadre normé et de réaliser des gains significatifs à la fois au niveau négociation des achats mais aussi au niveau du coût du processus.

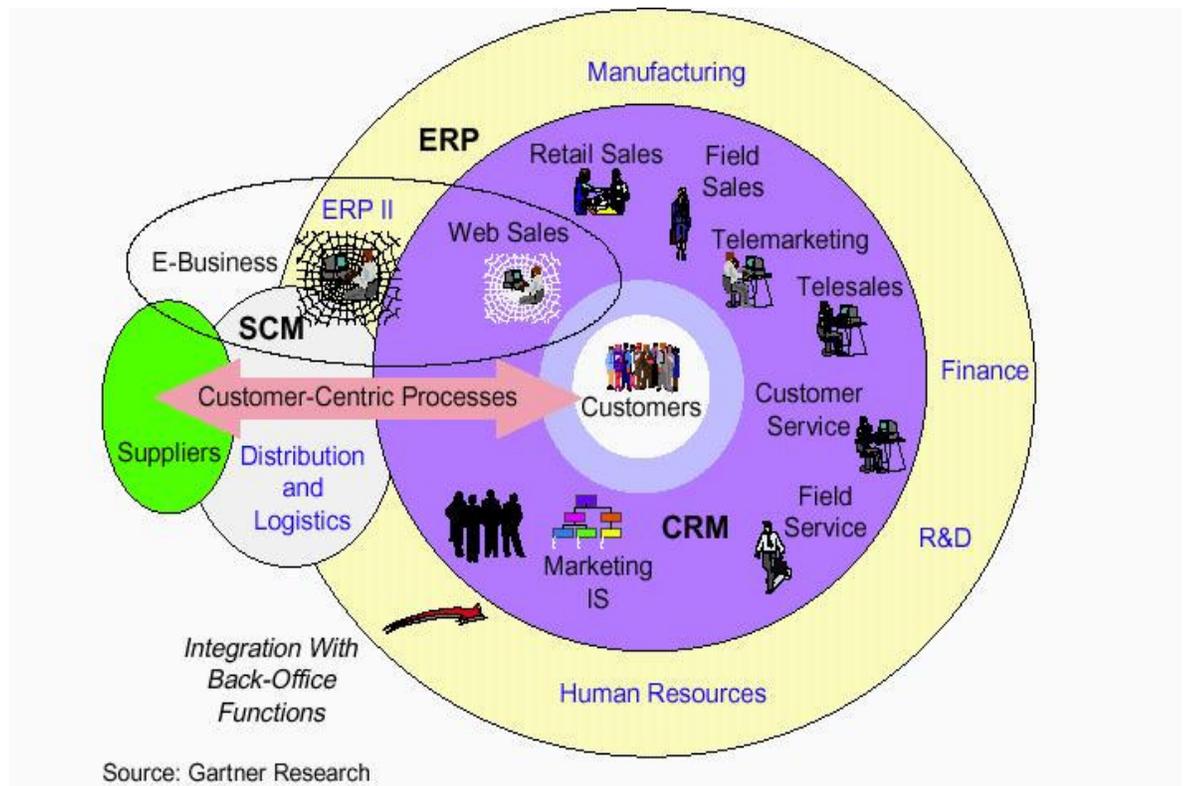
Les ERP ont développé les fonctionnalités de gestion de catalogue, de gestion complète du processus depuis la demande d'achat via le workflow tout en offrant l'intégration en natif avec le back office : cette intégration peut se faire à différents points du processus (commande, réception, facture), assurant ainsi automatiquement le suivi des engagements, la mise à jour des stocks et le calcul des provisions pour factures à recevoir.

- *L'optimisation de la "supply chain" avec les outils de planification avancée et de planification collaborative*

Dans un marché en constante évolution, la prise de décision en temps réel joue un rôle de plus en plus important : optimisation des stocks, respect des dates de livraison... Ainsi se sont développées les nouvelles techniques d'ordonnancement et de planification avancée (APS, Advanced Planning and Scheduling), capables de générer des plans exécutables optimisés en réponse aux variations rapides de l'offre et de la demande. A côté de solutions progiciels spécifiques, les ERP ont développé des fonctionnalités de planification opérationnelle, tactique et stratégique de la chaîne de valeur en combinant la puissance du système transactionnel de base, des fonctionnalités Internet et des produits et technologies novateurs.

- *L'avancée du décisionnel et des solutions verticales*

Au-delà de la "webification" de l'offre produit, les éditeurs ont comblé le retard dans le décisionnel en développant des fonctionnalités d'analyse et de restitutions de données transverses à l'ensemble des modules de front office et de back office. Ils ont par ailleurs poursuivi le développement de solutions verticales sectorielles (distribution, aéronautique...) leur permettant ainsi de combiner à la fois les fonctionnalités classiques, un contenu métier fort et l'intégration complète interentreprises.<sup>38</sup>



**Figure 2.3 ERP II**

Le succès d'Internet ne s'est pas fait seulement avec les réseaux. L'amélioration des ERP vers une webification, l'apparition de logiciels applicatifs performants, permettent aujourd'hui aux entreprises d'imaginer une intégration complète de la chaîne de valeur. Certes, pour accomplir ce changement, de nombreuses difficultés vont surgir : compétences stratégiques des décideurs de l'entreprise, compétences technologiques très pointues pour la mise en place de

<sup>38</sup> [http://v2.lesechos.fr/formations/management/articles/article\\_8\\_6.htm](http://v2.lesechos.fr/formations/management/articles/article_8_6.htm)

systèmes d'information intégrés, coûts d'investissement élevés, changement de culture des salariés de l'entreprise, mais également changement dans les méthodes de travail pour les fournisseurs et les clients de l'entreprise. Au delà d'un simple outil de vente et de marketing, Internet et les ERP permettent l'intégration de la chaîne de valeur entre partenaires économiques - pour planifier la fabrication et les approvisionnements entre l'entreprise et ses fournisseurs - ou bien encore pour échanger les plans de fabrication entre l'entreprise et son client.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/scott.html>. Michael Scott Morton, "L'Entreprise Compétitive au Futur".

### **III. L'IMPORTANCE DU NIVEAU DE CONFIANCE ENTRE LES FOURNISSEURS ET LES ACHETEURS**

La confiance contient une croyance que chaque partie s'intéresse au bien-être de l'autre et qu'aucune des deux n'agirait sans avoir considéré les effets de ses actions sur l'autre partie. La coopération et la confiance dans la chaîne de valeur aide à améliorer la performance pour les raisons suivantes :

1. L'alignement des incitations et des objectifs est obtenu. Quand les parties se font confiance, elles ont tendance à prendre en considération les objectifs de l'autre partie en prenant des décisions.
2. Le partage de l'information devient naturel entre les parties qui se font confiance. De même, les mouvements opérationnels sont plus faciles à mettre en application et les plans de prix sont plus facilement conçus si toutes les parties visent le bien commun.
3. Une augmentation de la productivité de la chaîne de valeur a pour conséquence l'élimination des efforts redoublés ou l'allocation des efforts à l'étape appropriée. Par exemple, un fabricant reçoit des matériels d'un fournisseur sans les contrôler tant que le fournisseur partage ses tableaux de contrôle de processus.
4. L'information détaillée sur les ventes et la production est partagée plus facilement. Ce partage permet à la chaîne de valeur de coordonner les décisions de production et de distribution. Par conséquent, la chaîne de valeur peut mieux équilibrer l'offre et la demande, ce qui crée une meilleure coordination.

Historiquement, les relations dans les chaînes de valeur étaient basées sur la puissance ou la confiance. Dans une relation basée sur la puissance, la partie la plus forte dicte son point de vue. Bien que l'exploitation de la puissance puisse être

avantageuse à court terme, ses conséquences négatives sont senties à long terme pour trois raisons principales :

1. L'exploitation de la puissance crée la maximisation des profits dans une étape de la chaîne de valeur, souvent au détriment des autres étapes. Ceci diminue le profit total de la chaîne de valeur.
2. L'exploitation de la puissance pour extraire des concessions injustes peut blesser une entreprise une fois que l'équilibre des puissances change.
3. Quand une partie de la chaîne de valeur utilise systématiquement son avantage de pouvoir, les autres parties cherchent des moyens pour pouvoir résister. Dans plusieurs cas où les détaillants ont essayé d'utiliser leur pouvoir, les fabricants ont cherché des moyens pour avoir directement accès aux consommateurs; ils ont vendu sur Internet et ils ont créé leurs propres magasins. Le résultat peut être une diminution dans les profits de la chaîne de valeur parce que les différentes parties se trouvent en concurrence plutôt qu'en coopération.<sup>40</sup>

La confiance fait référence à des notions multiples, tant sur le plan de sa signification que sur le plan de son rôle dans les relations inter-organisationnelles. C'est la raison pour laquelle les définitions de ce concept sont nombreuses. La définition de Moorman et al. (1993) pour lesquels la confiance correspond à la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit. En outre, la confiance est sous-tendue par deux composantes : la crédibilité qui fait référence à la capacité de l'autre partie à remplir ses obligations de manière fiable et efficace, et la bienveillance qui est fondée sur la volonté supposée du partenaire de se comporter de façon honnête (Ganesan, 1994). La présence de la confiance permet de ne pas spécifier toutes les conséquences possibles de la relation dans la mesure où les règles de décision des partenaires sont les mêmes (Jarillo, 1988). En fait, la confiance que se portent les deux partenaires va influencer la nature de la relation et cela pour plusieurs raisons : d'une part, elle réduit la perception du risque associé aux comportements opportunistes de l'autre partie en diminuant leur probabilité d'apparition ; d'autre part, elle augmente l'assurance qu'ont les partenaires de ce que les difficultés ou les inégalités intervenant à court terme seront résolues et résorbées

---

<sup>40</sup> Sunil Chopra, Peter Meindl, Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation, Second Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2004, pp.493-495.

à long terme ; enfin, elle permet aux parties de s'assurer que cette adaptation aux contingences imprévues se fera de manière mutuellement bénéficiaire, leur permettant ainsi de limiter leurs accords à des contrats incomplets, laissant la place à une adaptation ad hoc (Mohr et Spekman, 1994 ; Ganesan, 1994). En ce sens, la confiance réduit les risques de comportement opportuniste et permet la mise en place d'investissements spécifiques visant à améliorer l'efficacité de la relation et à augmenter les bénéfices économiques qui peuvent en résulter. La confiance apparaît donc comme ayant une action positive sur la réussite du partenariat. Dans le contexte spécifiquement logistique, les auteurs soulignent également que la confiance va réduire la perception du risque lié à l'incertitude portant sur les gains futurs attendus et sur le comportement anti-coopératif de l'autre partie. En fait, la confiance constitue pour les partenaires une assurance que les obligations futures seront assumées par l'autre partie (Moore, 1998). Dans ces analyses, la confiance est considérée comme la clef de voûte du succès du partenariat ; elle génère un sentiment de sécurité chez les partenaires et leur permet une plus grande liberté de manoeuvre favorable à l'épanouissement du partenariat (Ellram, 1995 ; Moore, 1998 ; Tate, 1996).<sup>41</sup>

Bien que tout le monde accepte que la coopération et la confiance dans une chaîne de valeur offrent des avantages, ces qualités sont difficiles à initier et à soutenir. Il existe de points de vue sur la création de la coopération et de la confiance dans une relation de chaîne de valeur :

- point de vue basé sur la dissuasion : Selon ce point de vue, les parties concernées utilisent une variété de contrats formels pour assurer la coopération. Avec les contrats en place, les parties sont supposées d'agir en confiance purement pour des raisons de propres intérêts.
- point de vue basé sur les processus : Selon ce point de vue, la confiance et la coopération se construisent au fur et à mesure que les interactions entre les parties concernées se produisent. Les interactions positives renforcent la croyance dans la coopération de l'autre partie.

---

<sup>41</sup>Franck Brulhart, "Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques", 3ième colloque la métamorphose des organisations, Nancy – 23, 24, 25 octobre 2002, pp. 6-7.  
<http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/METAMORPHOSE/communication02/BRUHLART.pdf>

Dans plusieurs cas, aucun de ces deux points de vue n'est exclusivement soutenu. Il est impossible de concevoir un contrat qui tient compte de chaque éventualité qui peut surgir dans l'avenir. Ainsi, les parties qui ne se font pas confiance doivent compter sur la construction de la confiance pour résoudre les problèmes qui ne sont pas inclus dans le contrat. Réciproquement, les parties qui se font confiance et qui ont des relations de long terme comptent encore sur les contrats. Dans les partenariats les plus effectifs, une combinaison des deux approches est utilisée. Un exemple est la situation dans laquelle les fournisseurs signent un contrat initial concernant les éventualités avec les fabricants et puis, ils ne veulent plus jamais se référer au contrat. Ils espèrent que toutes les éventualités peuvent être résolues par la négociation en aboutissant à un résultat qui sera le meilleur pour la chaîne de valeur.

Dans la plupart des relations de chaîne de valeurs les plus élaborées, la période initiale se fonde souvent sur le point de vue basé sur la dissuasion. Avec le temps, les relations évoluent plus vers le point de vue basé sur les processus. Dans le perspectif de la chaîne de valeur, le but idéal est la co-identification où chacune des parties considère l'objectif de l'autre partie comme le sien.

Il existe deux phases dans n'importe quelle relation de chaîne de valeur de long terme. Dans la phase de conception, les règles de base sont établies et la relation est initiée. Dans la phase de gestion, les interactions basées sur les règles de base et les rapports se produisent au fur et à mesure que les règles de base évoluent. Un manager qui cherche à construire une relation de chaîne de valeur doit considérer comment la coopération et la confiance peuvent être encouragées pendant les deux phases de la relation. Une considération minutieuse est très importante parce que dans la plupart des chaînes de valeur, la puissance tend à se concentrer dans peu de mains. La concentration de la puissance mène souvent les managers à ignorer l'effort requis pour établir la confiance et la coopération, ce qui affaiblit à long terme la performance de la chaîne de valeur.

## **A. CONCEPTION D'UNE RELATION AVEC LA COOPERATION ET LA CONFIANCE**

Les étapes clés dans la conception des partenariats efficaces de chaîne de valeur sont les suivantes :

1. L'évaluation de la valeur de la relation
2. L'identification des rôles opérationnels et les droits de décision pour chacune des parties
3. La création des contrats efficaces
4. La conception des mécanismes efficaces de résolution de conflit.

### **1. L'Évaluation de la Valeur de la Relation et des Contributions**

La première étape dans la conception d'une relation de chaîne de valeur consiste à identifier clairement les bénéfices mutuels que la relation procure. Dans la plupart des chaînes de valeur, chaque membre du partenariat apporte des compétences distinctes qui sont nécessaires pour assurer un ordre de client. Par exemple, un fabricant produit le produit, un transporteur réalise le transport entre les étapes et un détaillant rend le produit disponible pour le client final. L'étape suivante consiste à identifier le critère utilisé pour évaluer la relation et la contribution de chaque partie. Un critère commun est l'augmentation dans le profit total étant le résultat de la relation. L'équité, définie comme la distribution équitable, peut être un autre critère important lors de l'évaluation et de la conception de la relation. L'équité mesure l'égalité de la division du profit total entre les parties concernées.<sup>42</sup>

Le concept de partage équitable des gains prend sa source dans la théorie de l'échange selon laquelle les individus cherchent à concilier leurs intérêts personnels avec le besoin de maintenir des relations sociales. L'égalité n'est pas nécessaire, en revanche, l'équité implique des taux d'échange égaux en terme de rapport coûts / bénéfices, chacune des parties devant hériter de bénéfices proportionnels à ses investissements.

---

<sup>42</sup> Sunil Chopra, Peter Meindl, Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation, Second Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2004, p.496.

Pour que le comportement coopératif perdure et se développe, il est nécessaire que chaque participant trouve un intérêt à la poursuite de la relation, ce qui suppose que la rente issue de la coopération soit répartie de manière à ce que chaque firme en tire un bénéfice qu'elle jugera juste. Dans cette optique, on peut avancer l'idée d'un impact positif de l'équité à la fois sur la confiance et sur le bon fonctionnement de la relation (Ring et Van de Ven, 1994).

Dans un contexte logistique, Moore (1998) reprend les apports de Ring et Van de Ven (1994) et de Bowersox (1990) pour affirmer l'importance d'un partage équitable des risques et des bénéfices au sein d'un partenariat logistique. L'assurance que l'autre partie a la volonté de procéder à un partage équitable minimise les risques significatifs attachés au partenariat, et l'idée que les partenaires bénéficieront d'un fonctionnement équitable à long terme permet d'accepter plus facilement les inégalités à court terme (Tate, 1996 ; Moore, 1998). Dans cette perspective, l'équité dans la relation génère une confiance supérieure et conduit les partenaires à s'engager plus avant pour soutenir la relation.<sup>43</sup>

Une relation de chaîne de valeur est susceptible d'être soutenable si elle augmente le profit total et si cette augmentation est partagée équitablement entre les parties concernées.

L'étape suivante est de clarifier la contribution de chaque partie aussi bien que les avantages qui s'accroîtront pour chacune. Par exemple, si un fabricant et un distributeur doivent faire un ajournement ensemble, il est important de clarifier le rôle de chaque partie dans l'application de l'ajournement, la valeur de cette stratégie pour la chaîne de valeur et la façon de partager le profit augmenté entre les parties. Des mécanismes flexibles doivent être conçus, ce qui permettra aux partenaires de surveiller périodiquement la relation et d'ajuster les contributions et l'attribution des bénéfices résultants. Par exemple, Daimler Chrysler négocie un certain degré d'amélioration par an avec chaque fournisseur. Il n'indique pas, cependant, les domaines dans lesquels l'amélioration doit être réalisée. Cette flexibilité permet aux fournisseurs d'identifier les domaines dans lesquels la plus grande amélioration peut

---

<sup>43</sup> Franck Brulhart, "Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques", 3ième colloque la métamorphose des organisations Nancy – 23, 24, 25 octobre 2002, p.9.  
<http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/METAMORPHOSE/communication02/BRUHLART.pdf>

être obtenue avec un effort minimum en créant une « win-win situation » pour les deux parties.

## **2. L'identification des Rôles Opérationnels et les Droits de Décision pour Chacune des Parties**

Lors de l'identification des rôles opérationnels et les droits de décision pour chacune des parties, les managers doivent considérer l'interdépendance résultante entre les parties. Une source de conflit peut surgir si les tâches sont partagées d'une façon qui rend l'une des parties plus dépendante de l'autre. Dans beaucoup de partenariats, une attribution inefficace des tâches surgit simplement parce qu'aucune des parties ne veut donner à l'autre une position dominante basée sur la tâche désignée.

L'attribution des tâches crée une interdépendance séquentielle si les activités d'un partenaire précèdent ceux de l'autre. Traditionnellement, les relations de chaîne de valeur étaient séquentielles; une partie complétait toutes ses tâches et puis l'autre partie commençait à faire ses tâches. Dans une interdépendance réciproque, les parties se réunissent et échangent des informations et des inputs réciproquement. PG et Wal-Mart essaient de créer une interdépendance réciproque par des équipes de prévision et de réapprovisionnement collaboratifs. Les équipes contiennent des employés de P&G et de Wal-Mart. Wal-Mart procure l'information sur la demande et P&G procure l'information sur la capacité disponible. Les équipes prennent alors des décisions sur la politique de production et réapprovisionnement qui sera la meilleure pour la chaîne de valeur.

L'interdépendance réciproque nécessite un effort important pour gérer et peut sinon accroître les coûts de transaction. Cependant, l'interdépendance réciproque tend à donner des décisions qui maximisent la rentabilité de la chaîne de valeur parce que toutes les décisions doivent tenir compte des objectifs des deux parties. L'interdépendance réciproque augmente les interactions entre les deux parties, ceci augmente la possibilité de créer de la confiance et de la coopération si des interactions positives ont lieu. L'interdépendance réciproque rend également difficile pour une partie d'être opportuniste et l'empêche de prendre des actions servant à ses propres intérêts en blessant l'autre partie. Ainsi, une plus grande interdépendance

réciproque dans l'attribution des rôles opérationnels et des droits de décision augmente les chances d'une relation efficace (Figure 3.1.).

Fort	Partenaire Relativement Puissant	Haut Degré D'interdépendance <b>Relation Efficace</b>
	Faible Degré D'interdépendance	Organisation Relativement Puissante
Faible	Faible	Fort

Dépendance du Partenaire

**Figure 3.1 Effet de l'interdépendance sur les relations de chaîne de valeur<sup>44</sup>**

Les managers doivent assurer que les tâches requises de chaque partie soient bien définies pour un transfert de produit réussi. Pour réaliser la coopération, les managers doivent aussi mettre en œuvre des mécanismes comme des systèmes d'information appropriés qui aident à suivre toutes les fautes jusqu'à leurs sources<sup>45</sup>. La synchronisation des activités et l'établissement d'objectifs partagés requiert une ouverture importante tant en ce qui concerne les éléments opérationnels que les éléments stratégiques. C'est précisément le rôle de la technologie d'offrir cette possibilité à travers des systèmes d'information intégrés communs permettant par exemple de tracer les produits en temps réel (Bowersox, 1990).<sup>46</sup>

<sup>44</sup> adaptée de N. Kumar. 1996. "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", Harvard Business Review (Novembre-Décembre), pp.92-106.

<sup>45</sup> Sunil Chopra, Peter Meindl, Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation, Second Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2004, p.497.

<sup>46</sup> Franck Brulhart, "Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques", 3ième colloque la métamorphose des organisations Nancy – 23, 24, 25 octobre 2002, pp.8-9.

<http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/METAMORPHOSE/communication02/BRUHLART.pdf>

### **3. La Création des Contrats Efficaces**

Les managers peuvent aider à favoriser la confiance en créant des contrats qui encouragent la négociation quand des éventualités non planifiées surgissent. Les contrats sont efficaces pour la gouvernance lors que l'information complète est disponible et que toutes les éventualités peuvent être expliquées. Dans la pratique, l'incertitude en ce qui concerne la valeur future de la relation et l'environnement futur des affaires rend impossible de concevoir un contrat concernant toutes les éventualités. C'est pourquoi le fournisseur et le détaillant doivent développer une relation qui permet à la confiance de compenser les lacunes dans le contrat. Souvent, la relation se développe entre les individus appropriés qui ont été nommés par les deux parties. Dans le temps, les accords et les engagements entre les individus tendent à devenir formels quand de nouveaux contrats sont élaborés. Lors de la conception du partenariat et du contrat initial, il faut comprendre que les accords informels fonctionnent côte à côte et qu'ils contribueront au développement d'un contrat formel dans le temps. Ainsi, les contrats qui évoluent dans le temps sont plus efficaces que les contrats complètement définis au début du partenariat.

A long terme, les contrats peuvent seulement aider à maintenir les partenariats efficaces dans une chaîne de valeur. Mais, ce n'est pas un seul contrat qui maintient les relations efficaces ; une combinaison de contrat, d'avantages mutuels de la relation et de la confiance qui compense les lacunes dans le contrat donne lieu à un partenariat efficace dans la chaîne de valeur.

### **4. La Conception des Mécanismes Efficaces de Résolution de Conflit**

Les mécanismes efficaces de résolution de conflit peuvent renforcer significativement n'importe quelle relation de chaîne de valeur. Les conflits peuvent surgir dans n'importe quelle relation. Les résolutions insuffisantes peuvent détériorer le partenariat tandis que les résolutions satisfaisantes renforcent le partenariat. Un bon mécanisme de résolution de conflit doit donner aux parties une occasion de communiquer et de fonctionner par-delà leurs différences dans le processus de création d'une plus grande confiance.

Une spécification formelle des règles au début et des directives pour les procédures financières et les transactions technologiques peuvent aider à établir la confiance entre les partenaires. La spécification des règles et les directives facilite le

partage d'information entre les partenaires dans la chaîne de valeur. Le partage d'information dans le temps aide la confiance basée sur la dissuasion à évoluer vers la confiance basée sur les processus. Une fois que la confiance basée sur les processus est établie entre les parties, il devient plus facile de résoudre les conflits.

Pour faciliter la communication, des réunions régulières et fréquentes doivent être organisées entre les managers et le personnel désigné pour le partenariat. Ces réunions permettent de voir les problèmes qui surgissent et de discuter avant qu'ils se transforment en conflits majeurs. Elles procurent aussi une base pour la résolution à un niveau supérieur si une résolution à un niveau inférieur n'a pas eu lieu. Un but important des réunions et d'autres mécanismes formels de résolution de conflit est d'assurer que les disputes sur les problèmes financiers ou technologiques ne se transforment pas en querelles interpersonnelles.

Lors de la conception des mécanismes de résolution de conflit, il est important d'être sensible au contexte du partenariat. Aux Etats-Unis, les parties préfèrent parfois à se reporter sur un contrat détaillé pour résoudre une dispute. L'aide d'un tribunal ou d'une intermédiaire peut également être recherchée pour interpréter le contrat. En Asie, au contraire, les mécanismes de résolution de conflit contenant les tribunaux ne semblent pas être très efficaces. Les parties préfèrent négocier directement chaque conflit. Les contrats flexibles qui permettent des négociations pareilles sont efficaces pour l'établissement de la confiance dans ce contexte.<sup>47</sup>

Le fonctionnement des entreprises asiatiques illustre une « perspective de relations commerciales stratégiques », logique différente que toute entreprise doit prendre au sérieux pour s'imposer sur les marchés mondiaux. Cette logique semble contredire les principes chers à la doctrine économique occidentale traditionnelle. Les entreprises ne s'engagent pas dans une course effrénée à la concurrence, ne privilégient pas forcément le moins-disant et participent au capital de leurs partenaires pour garantir la prospérité de tous, et non dans le but d'acquérir et de contrôler leurs fournisseurs.

---

<sup>47</sup> Sunil Chopra, Peter Meindl, *Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation*, Second Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2004, pp. 498-499.

Afin de mieux comprendre les aspects positifs de cette approche, il faut revenir sur les conceptions occidentales traditionnelles des relations commerciales. Les économistes s'intéressent d'abord aux marchés, aux contrats et aux hiérarchies, qui se fondent tous sur un concept de confrontation. Les marchés supposent une relation à somme nulle entre acheteurs et vendeurs. Si un acheteur obtient un prix plus bas, son organisation encaisse un bénéfice plus élevé, et le vendeur un bénéfice inférieur. Les mécanismes du marché éliminent le gaspillage et l'inefficience en privilégiant à long terme les entreprises les plus performantes.

La nature même des contrats est conflictuelle. Un contrat n'a de raison d'être que pour imposer à l'autre partie des conditions acceptées à contrecœur. Ainsi, un contrat reflète des relations commerciales malsaines, dont loyauté et confiance sont exclues.

Les entreprises asiatiques ne remettent pas en cause leurs fournisseurs chaque année, et n'ont pas recours aux mécanismes de marché pour obtenir efficacité et valeur ajoutée. De plus, elles sont en concurrence avec des rivaux nationaux dans certains secteurs, mais travaillent sans être dérangées dans d'autres - ou s'en retirent. Elles évitent de fait la concurrence intérieure, qui serait nuisible à tous les opérateurs et les affaiblirait face à leur véritable ennemi, le concurrent étranger.

Au lieu d'un contrat, l'entreprise se satisfait d'un protocole d'accord qui ne comporte qu'un ou deux paragraphes, et qui n'aurait aucune force juridique devant un tribunal occidental. L'entreprise asiatique juge absurde le fait de vouloir s'enfermer à tout prix dans un corps de contraintes alors que tout peut changer en raison des progrès technologiques, des fluctuations monétaires, de l'apparition et de la disparition de concurrents, de l'instabilité politique et réglementaire et des changements de préférences des consommateurs. Dans un environnement commercial changeant, les contrats sont un frein à l'adaptation. Les accords de partenariat, en revanche, permettent de nouer des alliances flexibles qui peuvent évoluer au fur et à mesure des événements. Ainsi, les lettres d'intention ont surtout valeur de rite.

Enfin, l'entreprise asiatique préfère investir dans les partenaires de sa chaîne de valeur plutôt que de les acheter. Elle a donc tout intérêt à ce que son partenaire

soit prospère plutôt que d'imposer sa volonté grâce au levier de l'acquisition. C'est une façon de formaliser la notion d'entreprise élargie.<sup>48</sup>

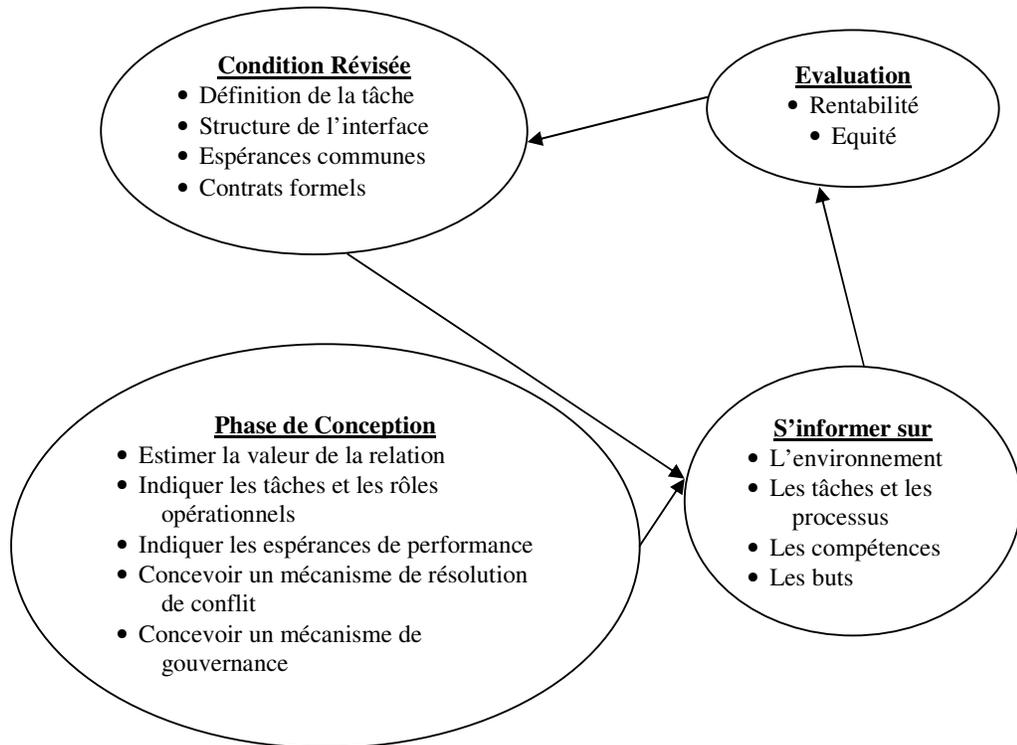
## **B. GESTION DES RELATIONS DE CHAÎNE DE VALEUR POUR LA COOPERATION ET LA CONFIANCE**

Les relations de chaîne de valeur gérées effectivement stimulent la coopération et la confiance si bien que la coordination de la chaîne de valeur accroît. Par contre, les relations mal gérées incite chaque partie à être opportuniste, ayant pour résultat une perte du profit total de la chaîne de valeur. La gestion d'une relation est souvent considérée comme une tâche fastidieuse et routine. Les cadres supérieurs, en particulier, sont souvent très impliqués dans la conception d'un nouveau partenariat mais ils sont rarement impliqués dans sa gestion.

La figure 3.2. montre les processus de base sur lesquels les partenariats de chaîne de valeur ou les alliances évoluent. Dès que le partenariat est conçu et établi, les deux partenaires s'informent sur l'environnement dans lequel le partenariat fonctionnera, les tâches et les processus qui doivent être exécutés par chaque partenaire, les compétences requises et disponibles et les buts émergents pour chaque partie. La performance de chaque partie est évaluée sur l'augmentation de la rentabilité ou sur l'équité. A ce stade, une meilleure évaluation de la valeur du partenariat devient possible, ce qui fournit aux parties dans le partenariat de chaîne de valeur l'occasion de réviser les conditions du partenariat pour améliorer la rentabilité et l'équité. Il est important de concevoir les contrats initiaux avec une flexibilité suffisante pour faire facilement de tels changements. Les contrats formels peuvent être restructurés pour refléter les changements. Pendant que l'environnement d'affaires et les buts de l'entreprise changent, le cycle se répète et la relation évolue. N'importe quel partenariat réussi passera par de tels cycles.

---

<sup>48</sup>Leonard Greenhalgh, "L'Art de l'Entreprise Globale".  
[http://www.lesechos.fr/formations/entreprise\\_globale/articles/article\\_6\\_6.htm](http://www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_6_6.htm)



**Figure 3.2 Les processus de l'évolution de l'alliance et du partenariat<sup>49</sup>**

Un partenariat de chaîne de valeur hésite si l'avantage perçu de la relation diminue ou si une partie est considérée être opportuniste. Des problèmes surgissent quand la communication entre les deux parties est faible et que l'avantage mutuel de la relation n'est pas réitéré régulièrement.<sup>50</sup> La communication contribue à réduire les risques de conflits et de dysfonctionnements et, en ce sens, augmente les bénéfices que les parties peuvent tirer de la relation (Anderson et Weitz, 1992). Enfin, l'échange d'information constitue pour les entreprises une motivation à l'engagement (Anderson et Weitz, 1992) de même qu'un moyen d'augmenter la confiance mutuelle des partenaires (Anderson et Weitz, 1989 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Langfield-Smith et Greenwood, 1998).<sup>51</sup>

<sup>49</sup> adaptée de Y. L. Doz et de G. Hamel, Alliance Advantage.

<sup>50</sup> Sunil Chopra, Peter Meindl, Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation, Second Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2004, pp. 499-500.

<sup>51</sup> Franck Brulhart, "Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques", 3ième colloque la metamorphose des organisations Nancy – 23, 24, 25 octobre 2002, pp.8-9.

<http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/METAMORPHOSE/communication02/BRUHLART.pdf>

En gérant une relation de chaîne de valeur, les managers doivent se concentrer sur les facteurs suivants pour augmenter les chances de réussite d'un partenariat de chaîne de valeur :

1. La présence de la flexibilité, de la confiance et de l'engagement chez les deux parties contribue à la réussite d'une relation de chaîne de valeur. En particulier, l'engagement des cadres supérieurs des deux parties est crucial pour la réussite. Le manager directement responsable du partenariat peut aussi faciliter le développement de la relation en identifiant clairement la valeur du partenariat pour chaque partie en termes de ses propres espérances.
2. Les bons arrangements organisationnels, en particulier ceux rédigés pour la résolution des conflits et le partage d'information, augmentent la possibilité de succès. L'absence de partage d'information et l'incapacité à résoudre les conflits sont les deux facteurs qui mènent à l'annulation des partenariats de chaîne de valeur.
3. Les mécanismes qui rendent les actions de chaque partie et les résultats provenant visibles, aident à éviter les conflits et à résoudre les disputes. Grâce à ces mécanismes, les deux parties ont des difficultés à être opportunistes. De plus, on peut détecter les processus défectifs si bien que la valeur de la relation augmente pour les deux parties.
4. Plus la partie plus puissante traite la partie plus faible de façon équitable, plus la relation de chaîne de valeur tend à être solide.

Le problème d'équité est très important dans le contexte de chaîne de valeur parce que, souvent, les relations contiennent des parties ayant des puissances inégales. Les situations imprévues qui blessent davantage une partie que l'autre peuvent surgir couramment. La partie la plus puissante a souvent un plus grand contrôle sur la création de la résolution. L'équité de la résolution influence la robustesse de la relation à l'avenir.

L'équité nécessite que les avantages et les coûts de la relation soient partagés entre les deux parties de façon à faire toutes les deux des gagnantes. Une relation basée sur la force maximiserait tous les avantages sur une partie au détriment de

l'autre. Dans un cas pareil, une relation de chaîne de valeur de long terme ne peut être maintenue. Pour développer une forte relation de chaîne de valeur, la partie la plus puissante doit assumer ses responsabilités pour la rentabilité de son partenaire.

Les procédures et les politiques gouvernent l'interaction entre les parties dans une relation de chaîne de valeur. C'est pourquoi il est important que la partie faible perçoive l'équité des procédures et des politiques de la partie forte dans ses relations avec ses partenaires. La partie forte peut contrôler ses procédures et ses politiques, elle ne doit pas biaiser sur ses politiques d'une manière opportuniste et inutile pour la rentabilité de la chaîne en entier. Des procédures équitables peuvent encourager une communication réciproque entre les partenaires. Les procédures doivent être impartiaux et elles doivent permettre à la partie faible de recourir les décisions de la partie puissante. Finalement, la partie forte doit être disposée à expliquer toutes ses décisions.

### **C. REALISATION DE LA COORDINATION DANS LA PRATIQUE**

1. *Mesurer l'effet bullwhip* : Souvent, les entreprises ne se rendent pas compte que l'effet bullwhip joue un rôle significatif dans leur chaîne de valeur. Les directeurs doivent commencer par comparer la variabilité des commandes qu'ils reçoivent de leurs clients avec la variabilité des commandes qu'ils passent aux fournisseurs. Ceci aide une entreprise à mesurer sa propre contribution à l'effet bullwhip. Une fois que sa contribution devient évidente, il est plus facile pour une entreprise d'accepter que tous les maillons dans la chaîne de valeur contribuent à l'effet bullwhip, menant à une perte significative de profit. Dans l'absence de cette information concrète, les entreprises essaient de réagir mieux à la variabilité plutôt que d'éliminer la variabilité. Ceci mène les entreprises à investir des sommes importantes dans les systèmes de gestion des stocks et de planification, seulement pour voir peu d'amélioration dans la performance et le profit. L'évidence de la taille de l'effet bullwhip est très utile pour inciter les différentes étapes de la chaîne de valeur à se concentrer sur les efforts pour réaliser la coordination et éliminer la variabilité créée dans la chaîne de valeur.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Sunil Chopra, Peter Meindl, Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation, Second Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2004, pp. 501-502.

LEE et *al.* (1997) identifient les causes suivantes de l'effet « bullwhip » :

- Fréquence des commandes d'achat : compte tenu du stockage, du coût de passation des commandes, de la fréquence de calcul des besoins, de la durée du cycle de réapprovisionnement et de l'optimisation du coût du transport, de nombreuses entreprises passent leurs commandes chaque semaine voire chaque mois. Cependant, plus le délai entre 2 commandes est important, plus l'effet "bullwhip" est prononcé.
- Fluctuation du prix d'achat : les remises sur quantité et les promotions favorisent des cycles de réapprovisionnement longs et des quantités commandées variables entre 2 commandes alors que la demande reste stable. La distorsion s'amplifie et se complexifie.
- Position dans la chaîne logistique : plus on s'éloigne de la demande finale, plus l'effet est important.

L'effet "bullwhip" montre qu'anticiper et prévoir les besoins et s'adapter aux évolutions rapides du marché impliquent d'avoir connaissance de la demande initiale.

L'exemple du fabricant Procter & Gamble associés au distributeur Wal-Mart montre cet volonté. Le partenariat s'appuie sur :

- L'« information pipeline management » basé sur la mise en place d'EDI entre Procter & Gamble et les points de vente afin de disposer en temps réel de la demande des consommateurs et des stocks des points de vente.
- La prise en charge de l'approvisionnement des points de vente par Procter & Gamble.

Ainsi, en supprimant plusieurs niveaux de réapprovisionnements intermédiaires, les impacts de l'effet "bullwhip" ont été minimisés. Procter & Gamble anticipe une demande globalement plus stable, au lieu de subir une demande erratique. Le partage de la demande finale a permis d'améliorer la qualité des prévisions, de réduire les stocks intermédiaires et de réaliser un pilotage des flux par l'amont.

Le juste-à-temps et la méthode Kanban, associés à la CAO (Commande Assistée par Ordinateur) suggèrent une suppression des stocks intermédiaires, la demande se propageant sans déformation jusqu'aux fournisseurs.<sup>53</sup>

**2. Obtenir l'engagement des cadres supérieurs pour la coordination :** Plus que n'importe quel autre aspect de la gestion de la chaîne de valeur, la coordination ne peut réussir qu'avec l'engagement des cadres supérieurs. La coordination exige pour les directeurs à tous les niveaux de la chaîne de valeur de subordonner leurs intérêts locaux à l'intérêt plus grand de l'entreprise et même à celui de la chaîne de valeur. La coordination nécessite souvent la résolution des compromis de façon à inciter les différentes fonctions dans la chaîne de valeur à changer leurs pratiques traditionnelles. Ces changements se produisent souvent contre les approches qui étaient mises en place quand chaque fonction se concentrait sur son objectif local. Des changements pareils dans une chaîne de valeur ne peuvent être mis en œuvre en l'absence de l'engagement des cadres supérieurs.

**3. Consacrer les ressources à la coordination :** La coordination ne peut être atteinte si toutes les parties concernées ne consacrent pas une partie importante de leurs ressources gestionnaires à cet effort. Souvent, les entreprises ne consacrent pas leurs ressources à la coordination parce qu'elles supposent que le manque de coordination est une chose qu'elles doivent vivre avec ou parce qu'elles espèrent que la coordination va se produire toute seule. Le problème de cette approche est qu'elle ne laisse tous les directeurs considérés qu'avec des zones séparées qu'ils contrôlent alors qu'il n'existe personne pour accentuer l'impact des actions d'un directeur sur les autres parties de la chaîne de valeur. L'une des manières les plus efficaces pour résoudre les problèmes de coordination réside dans les équipes dont les membres viennent des entreprises différentes dans la chaîne de valeur. Ces équipes doivent être responsables de la coordination et doivent posséder le pouvoir de mettre en œuvre les changements nécessaires. La formation d'une équipe de coordination est inutile à moins que l'équipe ait la puissance d'agir parce que l'équipe rencontrera des conflits entre les directeurs fonctionnels qui maximisent actuellement leurs objectifs locaux. Les équipes de coordination ne peuvent être efficaces qu'une fois qu'un

---

<sup>53</sup> Effet "bullwhip" : de l'intérêt du partage d'information (2)  
<http://www.supplychainserver.com/ateliers/bullwhip2.asp>

niveau de confiance suffisant se construit entre les membres venant des entreprises différentes.

**4. *Se concentrer sur la communication avec les autres étapes:*** La bonne communication avec les autres étapes de la chaîne de valeur crée souvent des situations qui accentuent la valeur de la coordination pour les deux côtés. Les entreprises ne communiquent pas souvent avec les autres étapes de la chaîne de valeur et elles sont peu disposées à partager l'information. Cependant, souvent, toutes les entreprises dans la chaîne de valeur sont frustrées par l'absence de la coordination et elles voudraient bien partager l'information si cela aidait la chaîne de valeur à fonctionner d'une manière plus efficace. Une communication régulière entre les parties concernées facilite le changement dans un contexte pareil.

**5. *Essayer de réaliser la coordination dans le réseau entier de la chaîne de valeur:*** L'avantage de la coordination est réalisé seulement quand le réseau entier de la chaîne de valeur est coordonné. Il n'est pas suffisant que deux étapes se trouvent en coordination. La partie la plus puissante de la chaîne de valeur doit faire un effort pour réaliser la coordination dans le réseau entier. Toyota était très efficace dans la réalisation du partage de la connaissance et de la coordination dans son réseau entier.

**6. *Utiliser la technologie pour améliorer la connectivité dans la chaîne de valeur:*** Internet et toute une variété de logiciels peuvent être utilisés pour augmenter la visibilité de l'information dans toute la chaîne de valeur. Jusqu'à présent, la plupart des applications de technologie d'information ont réalisé seulement la visibilité de l'information au sein de l'entreprise. La visibilité à travers la chaîne de valeur exige toujours des efforts supplémentaires dans plusieurs cas. Il est clair que les avantages majeurs des systèmes de technologies d'information ne peuvent être réalisés que si les systèmes aident à augmenter la visibilité à travers la chaîne de valeur et à faciliter la coordination. Si les entreprises doivent réaliser l'avantage total des investissements énormes qu'elles font dans leurs systèmes de technologie d'information actuels, en particulier les progiciels de gestion intégré (ERP), il est crucial qu'elle fassent l'effort maximum nécessaire pour utiliser ces systèmes pour faciliter la prévision et la planification collaboratives à travers la chaîne de valeur. Internet doit être utilisé pour partager l'information et pour augmenter la connectivité dans la chaîne de valeur.

*7. Partager les avantages de la coordination d'une façon équitable* : Le plus grand obstacle à la coordination dans la chaîne de valeur est le sentiment que les avantages de la coordination ne sont pas partagés d'une manière équitable. Les directeurs de la partie la plus puissante dans la relation de chaîne de valeur doivent être sensibles à ce fait et doivent assurer que toutes les parties perçoivent que la façon dont les avantages sont partagés est équitable.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Sunil Chopra, Peter Meindl, *Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation*, Second Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2004, pp.502-503.

#### **IV. LA PLANIFICATION COLLABORATIVE ET SES EFFETS SUR LA PERFORMANCE DE LA CHAÎNE DE VALEUR**

La collaboration dans la chaîne de valeur peut créer une amélioration dans la performance de la chaîne de valeur. Le premier projet pilote a été commencé aux Etats-Unis et depuis, le CPFR a beaucoup évolué. Le VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards) qui a surveillé les projets pilotes aux Etats-Unis a créé un processus générique formé de 9 étapes. La technologie y joue toujours un rôle important. Le CPFR présente des atouts à exploiter, mais il faut aussi surmonter les obstacles pour atteindre les bénéfices qui mènent à la création de valeur en tenant compte des facteurs clés de succès pour la planification collaborative.

##### **A. CPFR, LE DEBUT DE LA COLLABORATION SUR LA SUPPLY CHAIN**

Une nouvelle étude conduite parmi les praticiens de la supply chain fait apparaître que la collaboration sur la supply chain peut générer un avantage concurrentiel pour tous ses membres, à condition d'exploiter les atouts de cette collaboration et d'en surmonter les obstacles.

En effet, au cours des cinq dernières années, les gestionnaires de la grande distribution et des fabricants ont redéfini les processus d'affaires pour augmenter la rentabilité de la supply chain. Ils ont mis en œuvre des mesures tactiques de réduction de coûts, d'augmentation de la productivité et de réduction des délais de planification et d'ordonnancement. La nouvelle tendance est aujourd'hui de générer de la valeur ajoutée que de se limiter à la seule efficacité.

Des stratégies de collaboration susceptibles d'être mises en œuvre sur Internet permettent cette mutation des stratégies pour améliorer la relation clientèle, le service, la productivité du personnel, tout en réduisant les coûts opérationnels sur l'ensemble de la supply chain.

Cette mutation est basée sur la vision d'un écosystème ou d'une communauté d'entreprises ayant établi un réseau de collaboration et ayant intégré des processus d'affaires communs. Cet écosystème s'étend des sources d'approvisionnement jusqu'au consommateur final et, pour de nombreuses entreprises, la mise sur pied de programmes pilotes de collaboration dans le planning, la prévision et le réapprovisionnement est aujourd'hui une étape clé dans cette stratégie de transformation et d'adoption des meilleures pratiques industrielles.

Le CPFR ou Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment dont il est question ici, n'est qu'une étape dans une série de transformations des meilleures pratiques dans la gestion de la supply chain, permettant la création des réseaux many to many, où plusieurs supply chains peuvent collaborer entre elles au travers de plateformes d'échanges sur Internet.

### **1. Définition**

La collaboration est définie comme une étape plus avancée que la simple coopération où toutes les entreprises d'une supply chain ayant créé un sens de communauté d'affaires (business community) travaillent activement à des objectifs communs : l'unité de l'ensemble profite des diversités d'actions. La collaboration est caractérisée par le partage d'informations, de connaissance, de risques et de bénéfices. La métaphore qui présente cette notion, fait appel à l'image d'une équipe d'aviron, image qui sera d'ailleurs reprise dans le concept des stratégies de service dans la nouvelle économie.

Le CPFR, marque déposée par le Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS) en 1996, est développé pour l'industrie des produits de grande consommation. Il s'agit d'une démarche de collaboration et d'intégration des processus de prévision et de planification entre les clients et les fournisseurs. Elle ne remplace pas les méthodes plus ou moins automatisées de regarnissage mais y ajoute une dimension de collaboration au niveau des prévisions. Logistics Magazine (2004) précise que «l'objectif est d'échanger, entre entreprises partenaires, des informations sur les écoulements de produits et leur anticipation afin que les entreprises (distributeurs, industriels, fournisseurs...) puissent synchroniser leurs plans d'opération». Une des particularités du CPFR est alors d'accorder beaucoup d'importance aux exceptions et aux écarts par rapport à la planification logistique. Ce

sont précisément ces situations qui causent le plus de problèmes et les prévisions doivent se raffiner afin d'intégrer le maximum d'informations permettant de mieux répondre à ces situations exceptionnelles. Selon Sheffi (2002), avec une amélioration de 30 à 40% dans l'exactitude des prévisions et de 5 à 10% dans les niveaux de service aux clients, le CPFAR a fait ses preuves.<sup>55</sup>

Le CPFAR est ainsi une collaboration sur la chaîne de valeur totale entre tous les partenaires commerciaux et industriels qui ont un impact direct ou indirect sur la valeur du produit pour le client final. La valeur ajoutée provient au départ essentiellement de l'intégration des logistiques interne et externe dont le fondement systémique est la mise sur pied de logiciels ERP. Aujourd'hui, le besoin ressenti d'optimiser chaque fonction de la supply chain (passation de commandes, transport, finances...) par des logiciels spécialisés en interface avec ERP, est en voie de satisfaction. Dès à présent, des projets pilotes CPFAR de collaboration au sein d'un réseau d'entreprises d'une supply chain ont été initiés. La prochaine étape dans cette vision de collaboration au sein de la supply chain est d'établir des réseaux de collaboration entre supply chains. Le CPFAR est une étape charnière entre l'évolution actuelle (ERP + applications Internet) et les perspectives d'un échange permanent dans des communautés de supply chains.<sup>56</sup>

## **2. Naissance du CPFAR : Le Premier Projet Pilote Wal-Mart et Warner-Lambert**

Le premier projet pilote CPFAR a été lancé par Wal-Mart et Warner-Lambert aux Etats-Unis. Les entreprises de technologie d'information SAP et Manugistics et le cabinet-conseil Benchmarking Partners ont supporté le projet avec leur savoir-faire. Le groupe a défini la prévision et le réapprovisionnement collaboratifs (CFAR, Collaborative Forecasting and Replenishment) comme un processus qui a pour but de réduire les stocks à travers la chaîne de valeur. Le CFAR a permis de comparer les prévisions de ventes et de commandes de chaque partenaire commercial et de voir assez tôt les différences de prévision pour que les partenaires puissent les résoudre. Le modèle de CFAR a été premièrement appliqué aux baignoires Listerine de

<sup>55</sup> Yvon Bigras, "Les caractéristiques des entreprises manufacturières et de la distribution du Grand Montréal en termes de processus logistiques et leurs besoins en transport, Phase 1, Revue de la littérature et méthodologie", Ecole des Sciences de la Gestion, Université de Québec à Montréal, Septembre 2004.

<http://www.citm-transport.org/pdf/Rapport%20Observatoire%20Septembre%202004.pdf>

<sup>56</sup> Alexandre K. Samii, Stratégie Logistique Supply Chain Management, DUNOD, Paris, 3<sup>e</sup> Edition, 2004, pp.29-30.

Warner-Lambert, il contenait le partage des prévisions et il permettait de répondre aux incohérences entre les prévisions individuelles des partenaires de collaboration qui provenaient des événements comme les promotions de Wal-Mart capables de générer des oscillations fortes dans la demande des consommateurs. Avant le CFAR, Warner-Lambert n'était pas souvent au courant de ces promotions, il était obligé de maintenir des stocks importants pour éviter les ruptures de stocks.

Lors du projet pilote, Wal-Mart et Warner-Lambert ont calculé indépendamment la demande qu'ils estimaient pour les six prochains mois. La prévision hebdomadaire contenait des données par semaine, par magasin et par SKU (stock-keeping unit). Les deux partenaires ont partagé cette information et ils ont travaillé ensemble sur une base hebdomadaire pour résoudre les écarts entre leurs prévisions. Au début, les deux entreprises ont échangé leurs prévisions sur papier mais la comparaison manuelle qui a permis de tester le processus a limité un déploiement à grande échelle. Finalement, Internet a été utilisé pour échanger les tableurs. A la suite du projet pilote, Wal-Mart a commencé à passer sa commande six semaines à l'avance pour assortir le délai de fabrication de six semaines de Listerine. Avant, Wal-Mart passait sa commande 9 jours à l'avance. En recevant une commande six semaines à l'avance, Warner-Lambert est devenu capable de faire un plan de production plus doux parce qu'il pouvait fabriquer selon la demande des clients pour Listerine au lieu de fabriquer pour maintenir des stocks suffisants. Wal-Mart, à son tour, a vu que sa position d'en-stocks a amélioré de 85 % à 98 %. Le détaillant a aussi vu que ses ventes ont augmenté de 8.5 millions de dollars américains en une année sans introduire de nouveaux produits tandis que les stocks ont diminué de 25 % au cours du projet pilote. A la fin de cette phase expérimentale, en automne 1996, la gestion d'approvisionnement de Warner-Lambert s'est également améliorée.

Au cours du projet, le groupe de travail du VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards) qui surveillait le projet faisait des réunions toutes les deux semaines pour développer un modèle largement applicable pour partager et répondre aux données des prévisions, qui plus tard se transformerait en CPFR. Le projet pilote de Wal-Mart et de Warner-Lambert a fait des changements radicaux dans l'approche, la plupart des détaillants et des fournisseurs n'étaient pas habitués à partager l'information, mais Wal-Mart et Warner-Lambert ont tous les deux réalisé des

bénéfices pendant le projet. Ils ont aussi développé une relation solide dans le processus et ils ont continué à collaborer, préparant ainsi la création du CFAR et plus tard du CPFR.

### **3. Processus Générique du CPFR**

#### **a. Premier Modèle Proposé en 1998**

Le processus de planification du CPFR établit les étapes appropriées pour processus d'implémentation du CPFR. Le modèle est divisé en trois phases. La première phase est la planification (étapes 1et 2), la deuxième est la prévision (étapes 3-8) et la troisième est le réapprovisionnement (étape 9).

Le processus comprend 9 étapes et vise :

- L'intégration des stratégies commerciales des entreprises partenaires dans le processus de gestion de la supply chain
- La résolution une « bonne fois pour toutes » des problèmes de prévision des ventes et promotions
- La prise en compte des contraintes opérationnelles
- L'automatisation des processus d'approvisionnement
- La collaboration et les échanges de données en temps réel<sup>57</sup>

#### **Etape 1 : Etablir L'Accord de Coopération**

La première étape du modèle de CPFR est d'établir les règles et les conventions de coopération entre le détaillant et le fabricant. L'accord définit l'objectif des deux partenaires. Il décrit aussi les actions et les ressources nécessaires pour une application réussie du CPFR. Le papier écrit en commun définit l'arrangement pratique du partenariat, identifie les rôles des partenaires concernés et établit comment la performance des parties sera mesurée. En total, la première étape contient dix actions particulières :

---

<sup>57</sup> ECR France, Le CPFR au cœur de l'e-business,  
[http://www.eannet-france.org/download/nonprotege/d3\\_nos\\_manifestations/d312d\\_cpfr/cpfr5juil.ppt](http://www.eannet-france.org/download/nonprotege/d3_nos_manifestations/d312d_cpfr/cpfr5juil.ppt)

### *1. Etablir une déclaration de la mission du CPFR*

L'établissement d'une déclaration de la mission du CPFR crée une base commune pour la coopération, la confiance et la disponibilité des ressources. Les composants suivants de l'étape 1 expliquent en détail le contenu de la déclaration.

### *2. Déterminer les buts et les objectifs*

La détermination des buts et des tâches concrets nécessite l'accord sur les indices appropriés pour mesurer la performance. De plus, les pratiques d'affaires et les critères pour l'achat des exceptions et la prévision des commandes sont établies.

### *3. Discuter les compétences, les ressources et les systèmes*

Le processus de CPFR exige une détermination claire des compétences, des ressources et des systèmes de toutes les parties concernées et de leur capacité de contribuer au processus. Quels sont les groupes départementaux ou fonctionnels prêts et capables de contribuer au processus à long terme ? Quelles capacités additionnelles doivent être augmentées ou externalisées ?

### *4. Définir les points de collaboration et les fonctions responsables*

Faire le plan des points de collaboration en tenant compte des compétences du partenaire et établir les départements fonctionnels responsables qui seront les exécuteurs principaux du processus.

### *5. Déterminer les besoins de partage d'information*

Le processus de CPFR exige de l'information provenant des fabricants et détaillants. En identifiant la demande pour l'information, on détermine quelle information sera partagée, par exemple, les données sur l'identification des anomalies de prévision. De plus, la fréquence de l'échange, le milieu de l'échange, le temps de réponse admissible avant d'agir sur les demandes d'information et la méthode de prévision doivent être déterminés.

### *6. Définir les engagements de service et de commande*

Cette activité décrit la nature des engagements de commande et de livraison dans le cadre du processus de CPFR. Ceci concerne particulièrement la phase où les projections déterminées en collaboration deviennent des commandes fermes.

### *7. Déterminer la participation et les engagements de ressources*

Dans cette étape, les deux partenaires déterminent quelles ressources seront disponibles. Ils déterminent, par exemple, combien de temps et d'employés seront consacrés au processus de CPFR. On constate ceci dans l'attribution des ressources pour le processus de travail, dans les accords sur la gestion du processus et dans l'intégration des initiatives, comme l'amélioration du processus, dans le système.

### *8. Résoudre les différences entre les partenaires dans le processus de CPFR*

Cette activité comprend la standardisation des règles pour traiter les différends et les différences entre les partenaires. Il est important d'avoir des mesures pour la résolution des conflits en place, des mesures sur lesquelles tous sont d'accord.

### *9. Revoir régulièrement le cycle pour l'accord de CPFR*

Cette étape est désignée à établir une évaluation continue et à comparer la réussite de la relation collaborative. On peut modifier l'accord quand il est nécessaire.

### *10. Publier l'accord d'entrée*

L'accord conjointement composé devient contraignant pour toutes les parties qui participent dans le processus. L'accord peut être mis à jour à tout moment pour refléter les demandes ou les développements nouveaux.

## **Etape 2 : Développer Le Plan Commercial Commun**

Dans la deuxième étape du modèle CPFR, les deux partenaires développent un plan commercial qui tient compte de leurs propres stratégies commerciales. Ceci consiste à définir les rôles des groupes de produits, les objectifs et les articles. L'information de contrat pour les produits à optimiser est continuellement échangée. Ce sont, par exemple, la commande minimum, le délai de fabrication pour la commande et la fréquence de commande. Le développement d'un plan commercial commun améliore la qualité des projections parce que l'information disponible provenant des partenaires est incorporée dans le plan. En plus, ce plan offre une plate-forme convenable pour la communication et la coordination dans la chaîne de valeur.

### **Etape 3 : Elaborer Les Prévisions de Vente**

Les données des points de vente du détaillant et la planification de promotion procurent une base pour la détermination des prévisions de vente. Les projections de vente deviennent plus fiables si bien que les intentions du plan commercial contiennent un niveau plus élevé de détail.

### **Etape 4 : Identifier Les Prévisions Non Valides**

Dans cette étape, on identifie tous les produits qui représentent des exceptions à l'acceptation coopérative de la prévision de ventes. Ceux-ci peuvent être les produits saisonniers, par exemple. Les critères d'exception pour chaque produit sont déterminés dans l'accord d'entrée.

### **Etape 5: Résoudre/Collaborer Sur Les Exceptions**

La cinquième étape concerne l'identification et la clarification communes des exceptions à la prévision par la communication en temps réel entre les partenaires. Chaque changement est immédiatement incorporé dans la nouvelle prévision. La communication et la prise de décision des fabricants et détaillants accélérées augmente la fiabilité de la commande qui est produite plus tard.

### **Etape 6: Générer Les Programmes D'Approvisionnement**

Dans cette étape, les données provenant des points de vente sont liées aux stratégies de stocks des partenaires pour générer une prévision spécifique des commandes. La prévision représente un niveau élevé de détails développé à partir du plan commercial commun (étape 2) et de la prévision des ventes (étape 3). Le volume des commandes est basé sur les cibles de stocks par produit et sur la destination des marchandises. La prévision des commandes à court terme est utilisée pour générer les commandes actuelles. La prévision des commandes à long terme s'incorpore dans la planification globale.

### **Etape 7: Identifier Les Commandes Planifiées Non Valides**

Dans cette étape, on identifie tous les produits qui représentent des exceptions à l'acceptation coopérative pour la prévision des commandes. Le résultat est une liste des articles qui représente des exceptions selon les critères dans l'accord de coopération.

**Etape 8: Résoudre/Collaborer Sur Les Articles D'Exception**

La huitième étape concerne l'identification commune et la clarification communes des exceptions à la prévision par la communication en temps réel entre les partenaires. Chaque changement est immédiatement incorporé dans la nouvelle prévision. La communication et la prise de décision des fabricants et détaillants accélérées augmente la fiabilité de la commande qui est produite plus tard.

**Etape 9: Créer Les Commandes**

Dans la dernière étape, une prévision de commande devient une commande ferme. La création d'une commande peut être traitée par le fabricant ou par le détaillant selon la compétence dans le processus, l'accès à la technologie appropriée et la disponibilité des ressources libres.

**Inclusion des Fournisseurs de Matières Premières Dans le Concept de CPF**

Le CPF est un concept de gestion qui traite la chaîne de valeur comme une seule entité. L'optimisation a lieu non seulement dans les zones d'intersection entre le fabricant et le détaillant, le détaillant et le consommateur; elle cherche aussi l'intersection potentielle entre le fournisseur et le fabricant. Les processus de planification et de production harmonisés dans la chaîne de valeur offre des opportunités pour la réduction des coûts.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Dirk Seifert, Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment How to Create a Supply Chain Advantage, New York, AMACOM, 2003, pp.30-39.



## **b. Modèle Mis à Jour en 2004**

Le VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards) a révisé le processus générique du CPFR et a publié le nouveau modèle le 18 Mai 2004. Le CPFR amélioré fournit des scénarios de CPFR qui répond aux différents besoins des partenaires de commerce.

### **Activités de CPFR**

Le modèle révisé prévoit quatre activités de CPFR. Dans l'industrie de détail, le fabricant en tant que le vendeur et le détaillant en tant que l'acheteur s'engagent dans quatre activités de collaboration pour améliorer leur performance.

- *Stratégie & Planification* : Etablir les règles de base pour le rapport de collaboration. Déterminer le mix et le placement de produit, et développer les plans d'événement pour la période.
- *Gestion de la Demande et de l'Approvisionnement* : Projeter la demande des consommateurs (points de vente), aussi bien que les besoins de commande et d'expédition pour la période de planification.
- *Exécution* : Passer les commandes, préparer et livrer les expéditions, recevoir et stocker les produits sur les étagères de vente au détail, enregistrer les transactions de ventes et effectuer les paiements.
- *Analyse* : Surveiller les activités de planification et d'exécution pour les états d'exception. Agréger les résultats et calculer les mesures principales de performance. Partager les idées et ajuster les plans pour obtenir continuellement des résultats améliorés.

Alors que ces activités de collaboration sont présentées dans un ordre logique, la plupart des compagnies sont impliquées dans toutes les activités à tout moment dans le temps. Il n'y a aucun ordre prédéfini des étapes. Les issues d'exécution peuvent influencer la stratégie, et l'analyse peut mener aux ajustements dans les prévisions. La collaboration peut également se concentrer sur juste un sous-ensemble des quatre activités (telles que la stratégie et la planification), alors que le

reste du processus est exécuté par des procédés conventionnels d'entreprise. Ces réalisations partielles s'appellent parfois le "CPFR Lite."

### Tâches de CPFR

La figure 4.2. décompose le modèle de CPFR au niveau suivant de tâches de collaboration plus détaillées. Il y a huit tâches - deux pour chacune des quatre activités de collaboration.



**Figure 4.2 Tâches de Collaboration**<sup>60</sup>

Dans Stratégie & Planification, l'accord de collaboration est le processus de fixer les objectifs d'affaires pour la relation, de définir le champ de collaboration et d'attribuer les rôles, les responsabilités, les points de contrôle et les procédures d'escalade. Le Plan Commercial Commun, alors, identifie les événements significatifs qui affectent l'offre et la demande dans la période de planification,

<sup>60</sup> CPFR, An Overview, Mai 2004, VICS,  
[http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR\\_Overview\\_US-A4.pdf](http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR_Overview_US-A4.pdf)

comme les promotions, les modifications dans la politique de gestion des stocks, les ouvertures et les fermetures des magasins et les lancements de produits.

La Gestion de la Demande et de l'Approvisionnement est divisée en deux : la prévisions des ventes qui projette la demande des consommateurs au point de vente, et la prévision/ la planification des commandes qui détermine la commande future de produits et les conditions de livraison basées sur les prévisions de ventes, le niveaux des stocks, les délai de livraison transit et autres facteurs.

L'Exécution se compose de deux parties : la Création des Commandes qui transforme les prévisions en demandes fermes et l'Exécution des Commandes, processus de production, d'expédition, de livraison et stockage des produits pour l'achat des consommateurs.

Les tâches d'Analyse contiennent la Gestion des Exceptions, la surveillance active de la planification et des opérations pour les conditions qui dépassent les limites , et l'Evaluation de la Performance, la calculation des mesures clés pour évaluer la réalisation des objectifs, découvrir les tendances ou pour développer des stratégies alternatives.

### **Tâches des Détaillants et des Fabricants**

Pour chaque tâche de collaboration utilisée dans le modèle, il existe des tâches d'entreprise accomplies par le personnel du détaillant et du fabricant. Les tâches d'entreprise énumérées dans le tableau ci-dessous, relie les tâches de collaboration de « business-to-business » à l'opération globale de l'entreprise.

**Tableau 4.1 Tâches d'entreprise des détaillants et des fabricants qui soutiennent la collaboration<sup>61</sup>**

Retailer Tasks	Collaboration Tasks	Manufacturer Tasks
<b>Strategy &amp; Planning</b>		
Vendor Management	Collaboration Arrangement	Account Planning
Category Management	Joint Business Plan	Market Planning
<b>Demand &amp; Supply Management</b>		
POS Forecasting	Sales Forecasting	Market Data Analysis
Replenishment Planning	Order Planning/Forecasting	Demand Planning
<b>Execution</b>		
Buying/Re-buying	Order Generation	Production & Supply Planning
Logistics/Distribution	Order Fulfillment	Logistics/Distribution
<b>Analysis</b>		
Store Execution	Exception Management	Execution Monitoring
Supplier Scorecard	Performance Assessment	Customer Scorecard

Par exemple, les équipes de ventes du fabricant effectuent la planification stratégique périodique de compte. Les détaillants mènent les révisions de la gestion des vendeurs. Quand la relation de commerce implique le CPFR, les équipes qui sont responsables de ces processus d'entreprise se réunissent pour créer l'accord de collaboration. La figure 4.3. dépeint le modèle de CPFR avec les tâches du détaillant et du fabricant alignées avec leurs tâches de collaboration correspondantes.

<sup>61</sup> CPFR, An Overview, Mai 2004, VICS,  
[http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR\\_Overview\\_US-A4.pdf](http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR_Overview_US-A4.pdf)



**Figure 4.3 Tâches du détaillant et du fabricant<sup>62</sup>**

### **Scénarios de CPFR**

Quatre scénarios spécifiques sont expliqués à cause de leur déploiement à grande échelle. Le tableau 4.2. récapitule les quatre scénarios par leur applicabilité aux catégories de produits et aux méthodes de distribution, aussi bien que les segments d'industrie où ils sont utilisés en majorité.

<sup>62</sup> CPFR, An Overview, Mai 2004, VICS.  
[http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR\\_Overview\\_US-A4.pdf](http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR_Overview_US-A4.pdf)

**Tableau 4.2 Scénarios spécifiques de CPFR<sup>63</sup>**

Scenario Segments	Applicability	Typical Industry
Retail Event Collaboration	Highly-promoted channels or categories	All (except EDLP)
DC Replenishment Collaboration	Retail DC distribution	Drug chain Hardware Grocery
Store Replenishment Collaboration	Direct store delivery or retail DC-to-store distribution	Mass merchant Club store European and DSD grocery
Collaborative Assortment Planning	Apparel and seasonal goods	Department store Specialty retail

- ***Collaboration pour les événements de vente au détail (Retail Event Collaboration)***

Dans plusieurs environnements de détail, les promotions et autres événements de détail produisent les plus grandes oscillations dans la demande. D'où, la majorité des ruptures de stocks, des stocks excédentaires et des coûts logistiques non planifiés.

Le scénario de collaboration pour les événements de vente au détail fournit une approche industriellement compatible à ce processus. Les partenaires commerciaux développent une stratégie de collaboration et un plan commercial commun pour des promotions, en général sur une base annuelle ou trimestrielle. Ils travaillent, alors, ensemble pour déterminer l'impact des événements prévus sur la demande du consommateur et sur la distribution au détail. Pendant que les événements se produisent, des commandes promotionnelles sont passées, et la livraison a lieu. Alors, l'événement est exécuté dans les magasins. Pendant ce temps, les exceptions liées à la planification d'événement ou à l'exécution peuvent être identifiées et résolues. Le processus se termine par une évaluation de la performance de l'événement.

<sup>63</sup> CPFR, An Overview, Mai 2004, VICS,  
[http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR\\_Overview\\_US-A4.pdf](http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR_Overview_US-A4.pdf)

- ***Collaboration pour le réapprovisionnement des points de vente (DC Replenishment Collaboration)***

C'est un scénario de CPFR qui améliore les programmes de réapprovisionnement continu comme la gestion partagée des approvisionnements (GPA; vendor managed inventory ou co-managed inventory en Anglais). Les programmes de réapprovisionnement conventionnels calculent, en général, les besoins de commande pour une courte délai de livraison. Un seul partenaire commercial gère le processus entier. En revanche, la collaboration pour le réapprovisionnement des points de vente offre un processus d'engagement de commande commun pour plusieurs périodes, au-delà d'une seule période de livraison. Elle permet aux fabricants d'adopter une politique de production pour la demande (make-to-demand policy), tout en permettant aux détaillants de minimiser leurs stocks et leur risque de rupture de stocks. Les partenaires commerciaux collaborent typiquement sur les prévisions de retrait de produits des centre de distribution, sur les prévisions "manufacturer-to-retailer" des centres de distribution ou sur toutes les deux. Le résultat de la collaboration est une commande ou une série de commandes pour une période de temps. L'acheteur et le vendeur soutiennent la création de commande avec leur achat/rachat et avec leur organisation de planification de la production et de l'approvisionnement.

La collaboration pour le réapprovisionnement des centres de distribution étend le processus de réapprovisionnement au-delà des centres de distribution du vendeur et des entrepôts de produits finis de l'acheteur pour inclure tous les maillons de la chaîne de valeur, de l'étagère du magasin jusqu'au matières premières. Les avantages de cette collaboration sont comme suivant :

- plus grande visibilité pour améliorer l'exactitude des réapprovisionnements
- réduction des rupture de stocks
- réduction des excédents de stocks
- capacité de production alignée pour répondre à la demande des clients.

La collaboration pour le réapprovisionnement des centres de distribution cherche aussi à augmenter l'efficacité du flux de produits entre les partenaires commerciaux, surtout dans les chaînes de valeur qui ont de longues cycles d'approvisionnement, des biens lourds, volumineux et des conditions de transport complexes. Les avantages des flux de produits incluent des quantités de commandes

optimisées qui minimisent les coûts opérationnels de prélèvement, de chargement, de déchargement et de rangement au rayon.

- ***Collaboration pour le réapprovisionnement des magasins (Store Replenishment Collaboration)***

Comme dans le réapprovisionnement des centres de distribution, les programmes conventionnels de réapprovisionnement des magasins sont réalisés par un seul partenaire commercial pour un délai de livraison particulier. Plusieurs détaillants partagent, de nos jours, plus de responsabilité pour la disponibilité des produits dans les magasins par l'intermédiaire des initiatives de collaboration au niveau des magasins. La collaboration pour le réapprovisionnement des magasins accroît la perspicacité du détaillant et du fabricant pour mettre en œuvre un plan d'approvisionnement optimal. Les partenaires commerciaux collaborent typiquement sur les prévisions des points de ventes. D'autres points de collaboration qui influencent le réapprovisionnement sont:

- le groupement des magasins
- les paramètres de réapprovisionnement
- les stocks de présentation
- l'optimisation de l'assortiment.

Le résultat de cette collaboration est une commande ou une série de commandes engagée pour une période de temps. L'acheteur et le vendeur soutiennent la création de commande avec leur achat/rachat et avec leur organisation de planification de la production et de l'approvisionnement.

La collaboration de magasin est concentrée sur le lien le plus étroit au consommateur et influence, par conséquent, directement la disponibilité d'étagère. Les avantages attribués à la collaboration pour le réapprovisionnement des magasins incluent une grande visibilité des produits emportés par les consommateurs, une exactitude améliorée du réapprovisionnement, une amélioration dans les produits en stocks et une performance de promotion améliorée. Les partenaires commerciaux peuvent voir comment les consommateurs répondent aux nouveaux produits, la distribution d'étagère en place et les produits promotionnels à emporter. Les fabricants et les fournisseurs en amont propagent cette information dans toute la chaîne de valeur pour une exécution opérationnelle améliorée.

- ***Planification collaborative de l'assortiment (Collaborative Assortment Planning)***

Dans quelques industries, comme l'industrie du vêtement et d'accessoires, la demande suit un rythme saisonnier. En conséquence, la planification collaborative dans ce segment du marché a typiquement un horizon d'une seule saison et est exécutée à intervalles saisonniers.

La nature de la mode et d'autres produits de cycle de vie court implique qu'il existe un minimum de données historiques discrètes à utiliser le cycle de planification. C'est pourquoi, il y a une dépendance forte à l'égard de l'interprétation collaborative des tendances de l'industrie, du goût des consommateurs et des conditions macroéconomiques.

La planification collaborative de l'assortiment est un processus qui permet aux détaillants et fournisseurs de coordonner plus facilement leurs décisions de ventes pour obtenir le profit maximum pour les deux parties. Les partenaires commerciaux développent en commun un plan d'assortiment, qui contient en même temps des représentations visuelles du produit et des modèles financiers. Le résultat de ce processus de collaboration est un bon de commande planifié contenant des engagements d'articles au niveau des codes universels de produits (style/couleur/pointure) (UPC, universal product code en anglais) pour chaque point de livraison dans l'entreprise du détaillant. La commande planifiée est partagée électroniquement avant d'être sur le marché ou dans une exposition, où les échantillons sont vus par le vendeur et l'acheteur et les décisions de vente finales sont prises.

**Mise en œuvre du CPF**

- ***Rôles collaboratifs***

Le CPF est compatible avec la gestion partagée des approvisionnements et le processus conventionnels de commande. Le facteur décisif dans ces solutions alternatives est de préciser la partie qui décide dans les trois tâches de collaboration: prévision des ventes, prévision/planification des commandes et création de commandes. Le tableau suivant compare ces solutions alternatives.

**Tableau 4.3 Solutions Alternatives de Rôles Collaboratifs<sup>64</sup>**

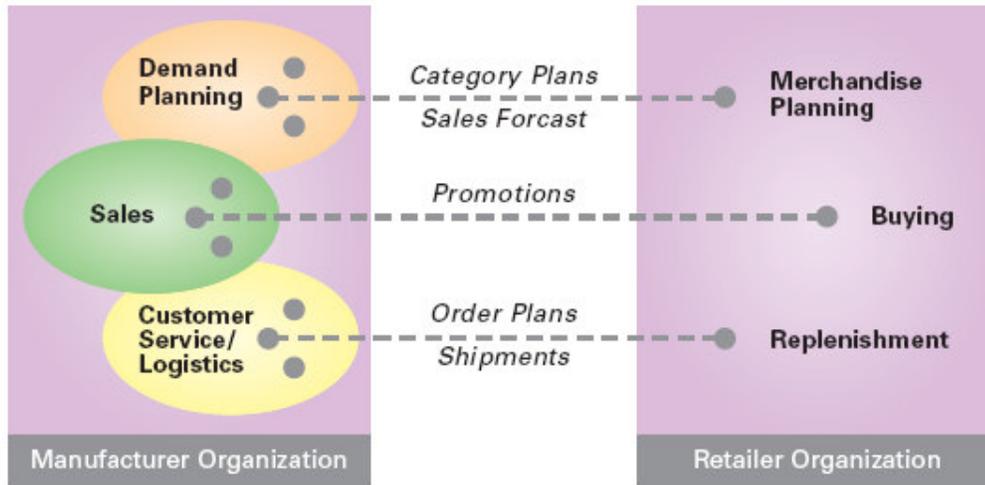
Alternatives	Sales Forecasting	Order Planning /Forecasting	Order Generation
Option A (Conventional Order Mgmt)	Retailer	Retailer	Retailer
Option B (Supplier-Managed Inventory)	Retailer	Manufacturer	Manufacturer
Option C (Co-Managed Inventory)	Retailer	Retailer	Manufacturer
Option D (Retail VMI)	Manufacturer	Manufacturer	Manufacturer

- ***Implications organisationnelles***

CPFR établit des directives pour que les entreprises intègrent leurs processus de planification à travers des frontières de l'entreprise. Cependant, les programmes business-to-business doivent être basés sur des processus collaboratifs plus fondamentaux au sein de chaque entreprise. Pour quelques entreprises, la réalisation de la collaboration interne peut poser un plus grand défi que de travailler avec des clients ou des fournisseurs.

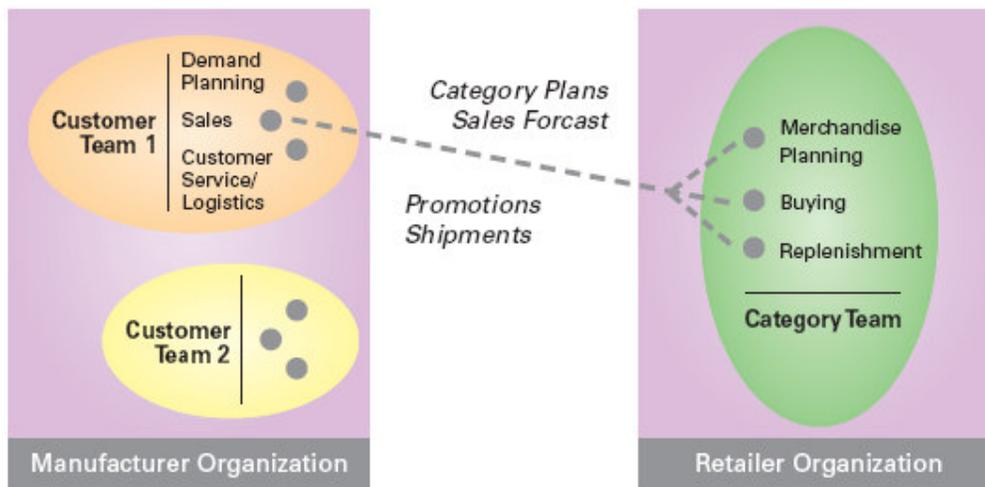
La figure 4.4. illustre les rôles organisationnelles qui gèrent les activités de CPFR pour les deux parties de la relation commerciale. Les ressources responsables de la planification des marchandises développent des plans de catégorie que le personnel attribué par le fabricant à la planification de la demande incorpore dans leurs prévisions. Les représentants de ventes et les acheteurs négocient des affaires et d'autres événements promotionnels. Le personnel de réapprovisionnement détermine les quantités de commandes des magasins et/ou des centres de distribution et le personnel du fabricant responsable des services à la clientèle et de la logistique mobilise les ressources pour les accomplir. Dans plusieurs cas, ces discussions et transactions d'affaires ont lieu indépendamment, sans avoir une coordination entre les organismes des entreprises.

<sup>64</sup> CPFR, An Overview, Mai 2004, VICS,  
[http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR\\_Overview\\_US-A4.pdf](http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR_Overview_US-A4.pdf)



**Figure 4.4 Rôles organisationnels conventionnels<sup>65</sup>**

Une collaboration “business-to-business” efficace demande une réorientation des ressources, des silos fonctionnels à un foyer interdisciplinaire. Pour les comptes principaux, plusieurs fabricants établissent des équipes interfonctionnelles destinées aux clients. La logistique, la planification et les ressources financières sont localisées ensemble, avec le personnel de ventes pour fournir une seule face au client. Pour les plus petits comptes, les équipes interfonctionnelles sont affectées à une géographie ou à un canal. La figure 4.5. dépeint la structure désirée de l’organisation collaborative.



**Figure 4.5 Structure organisationnelle collaborative<sup>66</sup>**

<sup>65</sup> CPFR, An Overview, Mai 2004, VICS, [http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR\\_Overview\\_US-A4.pdf](http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR_Overview_US-A4.pdf)

<sup>66</sup> CPFR, An Overview, Mai 2004, VICS, [http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR\\_Overview\\_US-A4.pdf](http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR_Overview_US-A4.pdf)

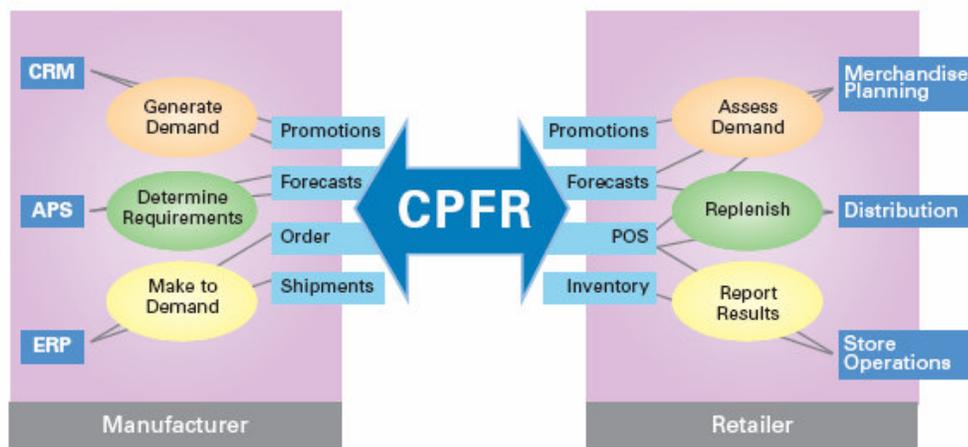
Les détaillants font face à un plus grand défi organisationnel. Il n'est pas pratique pour le personnel responsable de la planification, de l'achat et du réapprovisionnement de se réorganiser autour des fournisseurs, mais parfois, ils peuvent créer des équipes de catégorie interfonctionnelles. Le plus grand changement peut relever de l'organisation de réapprovisionnement elle-même : les fonctions du magasin et du centre de distribution doivent soigneusement orchestrer la distribution pour réduire les ruptures de stocks et les soldes de stocks à travers la chaîne, ainsi quelques détaillants ont intégré leurs équipes de magasin et des centres de distribution pour prévenir les déconnexions.

#### 4. Technologies utilisées

Le processus de CPFR ne dépend pas fondamentalement de la technologie. Cependant, la technologie spécialisée peut rendre le processus plus évolutif. Plusieurs solutions de CPFR ont été développées pour faciliter le processus en

- partageant les prévisions et les données historiques,
- automatisant l'accord de coopération et le plan commercial commun,
- évaluant les conditions d'exceptions,
- permettant des révisions et des commentaires.

Une solution CPFR doit s'intégrer avec les systèmes d'archives de l'entreprise qui produisent et consomment les données de la demande et de la chaîne de valeur.



**Figure 4.6 Rôle des technologies de CPFR dans l'intégration des processus du détaillant et du fabricant.**<sup>67</sup>

<sup>67</sup> [http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR\\_Overview\\_US-A4.pdf](http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR_Overview_US-A4.pdf). CPFR, An Overview, 18 Mai 2004.

Les technologies de CPFR peuvent être déployées comme une solution partagée ou comme un réseau « peer-to-peer » formé des applications de CPFR qui fonctionnent ensemble. La solution partagée peut fonctionner comme une partie de l'extranet du détaillant ou du fabricant ou bien elle peut fonctionner grâce à un ordinateur serveur d'un tiers. La communication « peer-to-peer » peut se produire directement entre les fabricants et fournisseurs ou par l'intermédiaire des serveurs proxy.<sup>68</sup>

## 5. Atouts

Les atouts à exploiter impliquent la mise en place, le développement et le maintien de relations authentiques au sein de la supply chain, qui peuvent être mieux présentées grâce aux valeurs suivantes :

- *un intérêt commun* : chaque partie doit trouver dans l'issue finale une motivation de son engagement ;
- *ouverture* : pour qu'une collaboration soit fructueuse, les partenaires doivent discuter de leurs pratiques et des processus, autrement dit partager des informations considérées traditionnellement comme un outil confidentiel de différenciation ;
- *identification* : reconnaître les membres avec lesquels il est possible de régler les problèmes ou d'exploiter les opportunités de supply chain ;
- *définition des attentes* : la clarté des attentes de chacun dans une relation de collaboration permet d'éviter les malentendus et de trouver des réponses adaptées. En cas de dysfonctionnement, la réponse n'est plus une action répressive mais une consultation constructive ;
- *confiance* : cette confiance est basée sur la véracité de la relation et doit imprégner tous les niveaux de collaboration ;
- *partage des bénéfices* : les entreprises leaders doivent faire avancer les processus de collaboration et ce leadership basé sur un intérêt commun doit

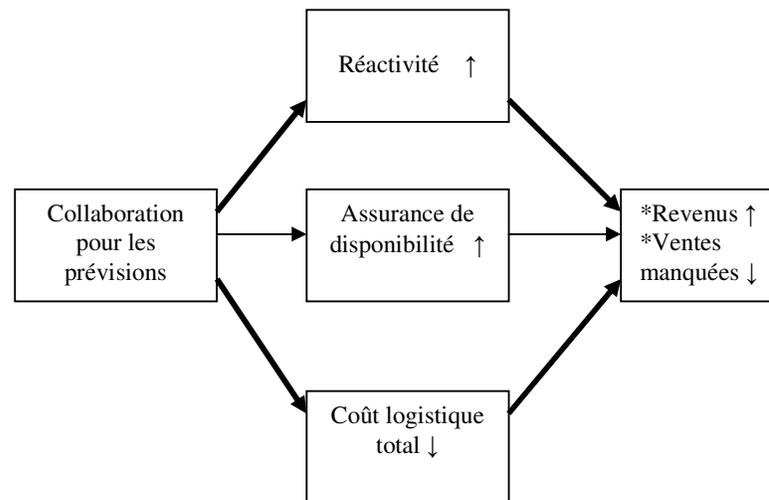
---

<sup>68</sup> [http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR\\_Overview\\_US-A4.pdf](http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR_Overview_US-A4.pdf). CPFR, An Overview, 18 Mai 2004.

permettre un partage équitable des bénéfices financiers et opérationnels résultant d'une collaboration accrue ;

- *technologie* : la notion de supply chain permet de dépasser les frontières interentreprises et donc d'optimiser les potentiels et moyens individuels au profit de l'objectif commun. La contribution humaine est essentielle pour permettre à la technologie de relier tous les échelons organisationnels par des passerelles.

#### CPFR ou atouts pour les prévisions



**Figure 4.7 Illustration des atouts<sup>69</sup>**

## 6. Obstacles

Si on a pu comparer les atouts de la collaboration dans la supply chain à ceux d'une équipe d'aviron performante, les obstacles eux provoquent plutôt l'idée d'une vie de couple difficile : des partenaires devenant adversaires, des attentes irréalistes, un échec dans la communication. Les obstacles aux stratégies de collaboration dans la supply chain sont :

<sup>69</sup> Alexandre K. Samii, Stratégie Logistique Supply Chain Management, DUNOD, Paris, 3<sup>e</sup> Edition, 2004, p.31.

- *immobilisme* : la résistance au changement et la volonté de perpétuer les procédures et processus traditionnels éprouvés suscitent une confrontation nuisible ;
- *comptabilité non évolutive* : si la comptabilité ne parvient pas à mesurer la valeur d'une collaboration interentreprise ou si ses dispositifs fiscaux amènent à occulter des gains financiers ou des réductions de coûts, l'avantage concurrentiel de la collaboration en termes de service clientèle, de rentabilité, d'augmentation des ventes ou de réduction des coûts n'est pas visible pour les décideurs ;
- *manque d'investissement* : la collaboration demande du temps, de l'énergie, un engagement, pour négocier et trouver systématiquement les meilleures options pour l'ensemble du réseau d'entreprises de la supply chain ; il est parfois difficile pour certains de consentir un tel effort ;
- *communication inadéquate* : si la communication entre membres de la supply chain ne répond pas à ses besoins, les attitudes traditionnelles et les habitudes individuelles d'exécution des tâches risquent de remettre en cause les relations à chaque interface de la supply chain ;
- *perception de trahison* : une communication tronquée, une représentation déformée de la réalité, une information déroutante ou fallacieuse, sont à des degrés divers d'obstacles par excellence qui nuisent à la symbiose de la relation et sont causes d'échec perçus comme trahisons dans la collaboration.

## **7. Bénéfices = création de valeur**

Dès lors que l'on a mis en place les conditions favorables pour exploiter les atouts et surmonter les obstacles, les bénéfices principaux de la collaboration sont d'abord d'ordre financier, mais permettent aussi d'éliminer des gaspillages divers et de mettre en œuvre des technologies informatiques performantes. La création de valeur peut porter sur des éléments de la supply chain tels que :

- réduction des stocks et amélioration du service clientèle : performance de livraison améliorée dans des délais plus courts ou plus fiables ;

- meilleur déploiement des ressources humaines, le redéploiement se faisant au sein de la supply chain ;
- rapidité d'introduction du nouveau produit, puisque les technologies permettent de partager les informations et les idées, de travailler en équipes virtuelles sur tous les projets de la supply chain ;
- plus grande interdépendance et confiance de la supply chain toute entière permettant de diffuser d'elle une image publique et donc une offre plus séduisantes.<sup>70</sup>

L'idée principale du CPFR est que le partage des processus de prévisions, de planification, et de réapprovisionnements entre les acteurs de la chaîne apporte :

- une même base prévisionnelle pour tous les acteurs d'une même chaîne,
- une diminution des risques d'aléas et de ruptures,
- une réduction des stocks et des coûts de stockage,
- une augmentation de la rotation des stocks,
- une meilleure adéquation charges/ressources,
- une augmentation du chiffre d'affaires grâce à l'élimination des ventes manquées.

Le CPFR élimine l'opacité des échanges d'information entre les acteurs et crée une chaîne de valeur "end-to-end". Pour le client final, c'est l'assurance de toujours voir sa commande satisfaite.<sup>71</sup>

#### **Exemples** : projets pilotes

❖ La grande distribution Kmart et le fabricant Kimberley Clark :

- Etendue de la collaboration : 2100 magasins, 14 centres de distribution et 15 SKU (Stock Keeping Units), utilisant le site Internet de Kmart.

---

<sup>70</sup> Alexandre K. Samii, Stratégie Logistique Supply Chain Management, DUNOD, Paris, 3<sup>e</sup> Edition, 2004, pp.31-33.

<sup>71</sup> [http://fr.country.csc.com/COUNTRIESDOCS/fr/fr/kl/uploads/915\\_1.pdf](http://fr.country.csc.com/COUNTRIESDOCS/fr/fr/kl/uploads/915_1.pdf), Comment Conjuguer L'Amélioration Des Marges Et Du Taux De Service Avec La Maîtrise Des Coûts Logistiques Chez Les Équipementiers.

- Résultat de la collaboration : amélioration des niveaux de stocks livrés aux magasins, réapprovisionnement permanent des centres de distribution, réduction des niveaux de stocks pour l'ensemble de la supply chain, amélioration des relations fabricant / détaillant par des accords prédéfinis.
- ❖ Le fabricant Nabisco et son fournisseur Wegmans :
- Etendue de la collaboration : 22 SKU de Wegmans dans un premier temps, par la suite 20 SKU d'une autre marque du même fournisseur, utilisant pour collaborer l'e-mail et les tableurs ainsi que les logiciels de Manugistics Networks.
  - Résultat de la collaboration : amélioration des ventes de Wegmans à Nabisco de l'ordre de 53,9 % pour la première marque et de 8 % pour la seconde, cette augmentation étant permise par la possibilité de commercialiser des produits « blancs » en même temps que les produits de marques. Les niveaux de stocks dans la supply chain ont pu être réduits de 18 %.
- ❖ La grande distribution Wal-Mart et le fabricant de textiles Sara Lee :
- Etendue de la collaboration : 23 produits de marques dans 2400 magasins, collaboration par transmission électronique de tableurs.
  - Résultats : amélioration de la rotation des stocks de 23 %, augmentation des ventes et augmentation non proportionnelle des stocks, soit une amélioration de la capacité de réponse à la demande dans la supply chain, augmentation de la part de marché relative de la marque Sara Lee par rapport à ses concurrents présents dans le réseau Wal-Mart.

Il ressort de ces exemples que, pour un certain nombre d'entreprises qui désirent se lancer dans un tel processus pilote, cette expérience est très encourageante. Néanmoins, le CPFRE étant une première étape dans une stratégie évolutive multiphases dont l'objectif est d'intégrer les processus d'affaires entre supply chains, il doit être soutenu par des logiciels adéquats. Si certaines sociétés offrent des solutions, il est vital pour l'entreprise utilisatrice d'établir un cahier de charges multiphases. Après une phase pilote, il faut prévoir la mise en œuvre des changements futurs générateurs de valeur ajoutée. Si dans une première phase le

CPFR est consacré à l'effort de collaboration de la planification, de la prévision (forecasting) et du réapprovisionnement, l'étape ultérieure consistera à collaborer à la distribution, au transport et à la logistique. Finalement, la planification du merchandising, c'est-à-dire la gestion même de la disponibilité des produits, la coordination des communications magasins et la planification des catégories d'articles vendus, devra inéluctablement y être incorporée.<sup>72</sup>

## **8. L'Avenir du CPFR**

Comme l'e-commerce augmente, la demande pour les nouvelles applications collaboratives de calcul est supposée de s'accroître. Les e-marchés peuvent fournir l'environnement le plus prometteur pour le CPFR. Récemment, les principaux marchés « net » ont évolué des échanges de commerce menées indépendamment aux consortiums formés par les principaux acteurs industriels intéressés dans la collaboration pour l'approvisionnement des matières et pour l'exécution des commandes. La sensibilisation sur les avantages de la collaboration dans la chaîne de valeur aidera à inspirer un partenariat « one-to-one » plus profond entre les parties qui participent.

Un autre modèle d'affaires qui est attendu pour stimuler le développement du CPFR est collaboration "peer-to-peer". Ce type de format de fichier de collaboration est standardisé et est échangé entre les partenaires commerciaux comme nécessaire. Aucun service moyen (tel que le serveur centralisé) n'est nécessaire pour faciliter le flux des documents. Chaque "peer" opère indépendamment et d'une façon ouverte. Cette plateforme d'architecture ouverte et les formats et protocoles standards de données aideront à inspirer CPFR, permettant l'utilisation des pratiques efficaces par les partenaires commerciaux.

Quelques leaders réussis dans CPFR ont suggéré la collaboration avec le transporteur qui transporte des marchandises entre l'acheteur et le fournisseur, qui s'appelle la gestion de collaboration de transport. D'autres ont affirmé que la collaboration devraient impliquer tous les liens d'une chaîne de valeur, des acheteurs aux vendeurs, qui s'appelle la collaboration "n-tier".

---

<sup>72</sup> Alexandre K. Samii, Stratégie Logistique Supply Chain Management, DUNOD, Paris, 3<sup>e</sup> Edition, 2004, pp.33-34.

Plusieurs entreprises et secteurs peuvent tirer profit du CPFR. Cependant, les entreprises qui sont confrontées à une variation dans la demande ou qui achètent ou vendent sur une base périodique, aussi bien que celles qui font le commerce des produits hautement différenciés ou des produits de marque bénéficieront beaucoup plus.

Finalement, la popularité de l'initiative CPFR augmente rapidement. Plusieurs cabinets de conseil offrent des logiciels et soutiennent le CPFR. Le CPFR est aussi appliqué dans les échanges "business-to-business" comme Worlwide Retail Net, Transora et NetXchange. Pendant que plus d'entreprises s'engagent dans la collaboration, ça peut créer l'optimisation des installations de distribution par consolidation des installations locales plus petites pour créer des centres de distribution régionales plus grandes.

Bien que le CPFR ait un grand potentiel de réduire le coût total de la chaîne de valeur, il existe aussi de grands défis au niveau fondamental et technique:

- les acheteurs et les fournisseurs doivent développer la confiance que chacun traitera l'autre équitablement et honnêtement. Il faut qu'il y ait une stimulation pour les deux parties.
- Les acheteurs et les fournisseurs doivent utiliser un langage commun pour identifier les produits et faire les décisions au sujet d'eux. Les systèmes doivent être développés pour relier leurs processus d'affaires. Les protocoles de sécurité doivent être mis en œuvre pour protéger les acheteurs et les fournisseurs des fuites d'information confidentielle.

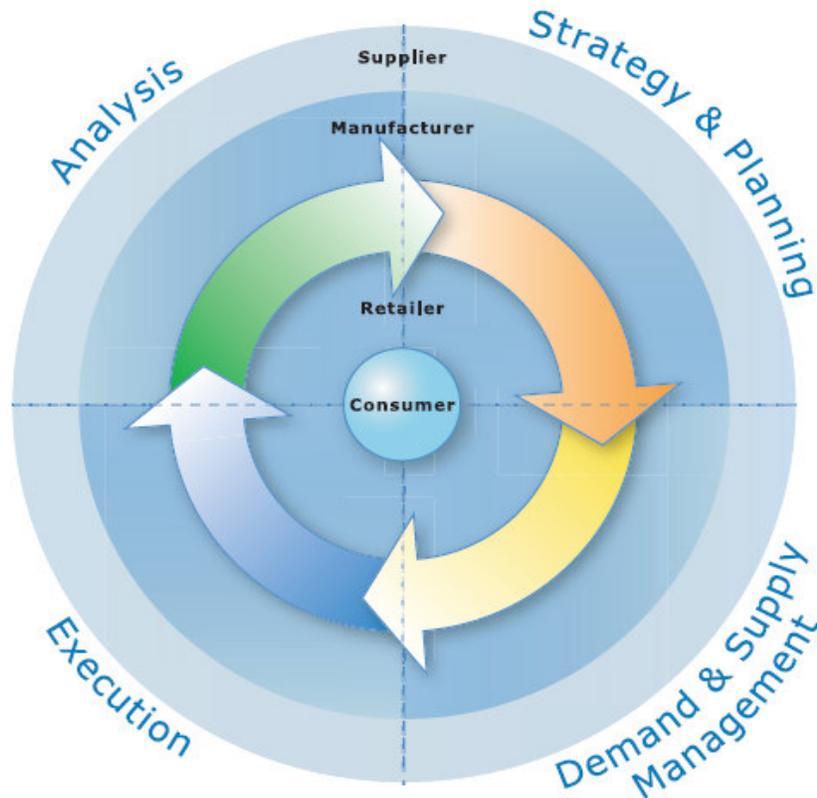
Malgré ces défis, le futur des pratiques de la gestion de la chaîne de valeur inclura un niveau significatif de prise de décision et d'exécution collaboratives.<sup>73</sup>

Récemment le modèle CPFR a été développé pour inclure les porteurs dans un modèle plus arrondi de CPFR "3-way". Ceci permet à l'acheteur, au vendeur et au transporteur de se réunir pour échanger les informations principales, fournit une visibilité des données de statut et une conformité au plan, et puis fournit des processus pour dériver conjointement le plan. C'est l'essence même de la collaboration (vraie). Cette nouvelle initiative s'appelle la gestion de la transportation

---

<sup>73</sup> Mohsen Attaran, "Nurturing The Supply Chain", *Industrial Management*, Vol.46, No.5, Sep/Oct 2004, pp.19-20.

collaborative, ou le CTM (Collaborative Transportation Management), et est un sous-comité sous le Comité de logistique de VICS. La prochaine évolution possible pour CPFR est ce qui s'appelle le "n-Tier CPFR". Ce modèle décrit un environnement dans lequel les étapes multiples d'une chaîne de valeur particulière sont alignées sous les mêmes principes. Ce concept inclut plusieurs possibilités intéressantes.



**Figure 4.8 Collaboration “n-Tier”<sup>74</sup>**

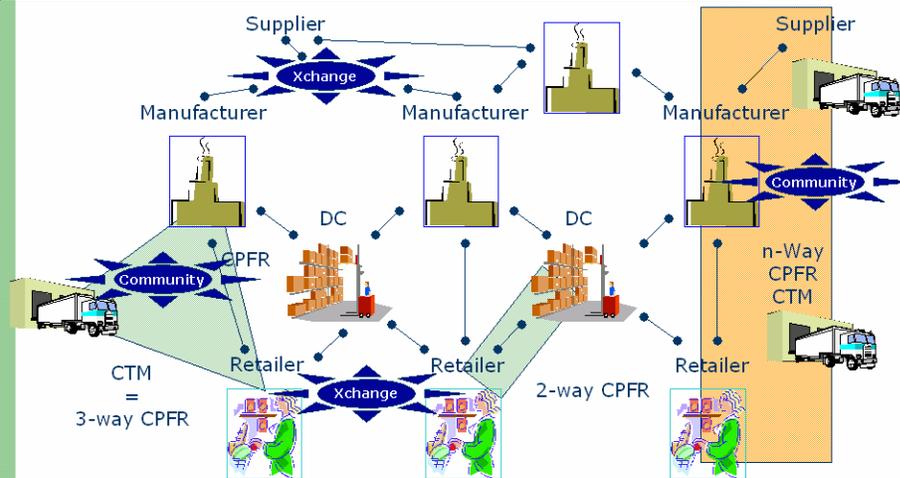
Le CPFR ne répond pas à tous les besoins d’approvisionnement du commerce B2B. Pour les denrées, pour les produits qui ont beaucoup de sources alternatives d’approvisionnement, pour les produits non différenciés ou bien où le prix est le facteur décisif pour l’acquisition, un modèle patrimonial d’échange commercial semble être plus raisonnable. C’est pourquoi, un échange “many-to-many” généralement anonyme qui se concentre sur la réduction des coûts de transaction marche. L’acheteur et le vendeur sont tous les deux motivés pour réduire le coût de faire du business. Le CPFR répond mieux aux besoins du commerce B2B quand ces caractéristiques ne sont pas apparents. On peut mieux appliquer le CPFR quand le

<sup>74</sup> CPFR, An Overview, Mai 2004, VICS,  
[http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR\\_Overview\\_US-A4.pdf](http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR_Overview_US-A4.pdf)

service clientèle, l'acheteur et le vendeur acceptent de renoncer aux bénéfices à court terme (négociation de prix) pour une bénéfice mutuelle d'avoir une relation à long terme. Le CPFRR est raisonnable quand l'acheteur et le vendeur veulent accroître les actifs et les connaissances de l'autre pour créer une chaîne de valeur dont la valeur est plus grande que la somme des parties. De la même manière le "n-Tier" CPFRR ne s'adapte pas dans chaque chaîne de valeur. A chaque étape de la chaîne, les caractéristiques de la transaction achat-vente diffèrent. Pour un produit de consommation à l'extrémité détaillant/fabricant, il peut être un produit hautement différencié, un produit de marque qui s'adapte aux caractéristiques de CPFRR. La chaîne comprenant le fabricant et le fournisseur pour les matières premières peut, en effet, assumer les caractéristiques d'un achat/d'une vente d'un produit de base.

Les échanges commerciaux sont construits sur la réduction des coûts de transaction- le coût de passer une commande. Ils se concentrent sur la transaction. Ils fournissent l'environnement le plus économiquement efficace pour l'acheteur et le vendeur pour traiter leurs affaires. Ils ne peuvent pas aujourd'hui fournir le soutien pour un relation de collaboration. Des échanges commerciaux sont conçus pour des environnements où l'avantage est dérivé de la transaction. Tous les avantages subséquents ou plus grands dérivés d'une relation sont ignorés ; c'est l'idée pour les marchés des produits de base. Le CPFRR crée une communauté « one-to-many » ; les échanges créent « many-to-many », parfois des marchés anonymes.

## Community versus Exchange



**Figure 4.9 Echanges et communautés de partenariat dans une industrie basée sur les caractéristiques de demande/approvisionnement et de vente/achat.**<sup>75</sup>

La figure 4.9 décrit un environnement où tous les composants d'une stratégie de « e-commerce » s'applique dans une relation d'approvisionnement. « 2-way » CPFR est montré entre un détaillant et un centre de distribution du fabricant. Le CTM est montré comme une partie du « 3-way CPFR » pour inclure le transporteur. Le « N-Tier CPFR » est montré par une chaîne de valeur complète, un alignement de plusieurs niveaux. Le « N-Tier CPFR » contient aussi le transporteur à chaque étape de la chaîne. Finalement, un échange commercial est montré dans l'extrémité fournisseur de la chaîne pour des matières premières.<sup>76</sup>

<sup>75</sup> [www.vics.org/apps/group\\_public/download.php/35/nTierProposal.doc](http://www.vics.org/apps/group_public/download.php/35/nTierProposal.doc)

<sup>76</sup> Andre White, "N-Tier CPFR, A Proposal"

[www.vics.org/apps/group\\_public/download.php/35/nTierProposal.doc](http://www.vics.org/apps/group_public/download.php/35/nTierProposal.doc)

## 9. Logiciels utilisables pour le CPFR

Il existe des logiciels conçus pour le CPFR<sup>77</sup> :

**Tableau 4.4 Logiciels de collaboration de supply chain**

Produit	Firme	Site Internet
Advanced Planning Solutions	BearingPoint	<a href="http://www.bearingpoint.com">www.bearingpoint.com</a>
Agile 9	Agile Software	<a href="http://www.agile.com">www.agile.com</a>
MySAP	SAP	<a href="http://www.sap.com">www.sap.com</a>
Supplier Collaboration	Manugistics	<a href="http://www.manugistics.com">www.manugistics.com</a>
Syncra Xt Solutions	Syncra	<a href="http://www.syncra.com">www.syncra.com</a>
Voyager Solutions	Logility	<a href="http://www.logility.com">www.logility.com</a>

## B. LES FACTEURS CLES DE SUCCES POUR LA PLANIFICATION COLLABORATIVE

### 1. Coordination des processus de planification dans les chaînes de valeur

La gestion des réseaux est souvent caractérisée par des problèmes de coordination et d'intégration. La difficulté dans la coordination de la planification interorganisationnelle se situe dans ses conditions contradictoires : d'une part, les mécanismes de coordination ne devraient pas être trop rigides en liant strictement les nœuds, sinon il y a une perte de flexibilité dans le système. D'autre part, les activités de chaque nœud du système devraient être synchronisées avec les activités du système entier. La simultanéité de l'autonomie et de l'accouplement est considérée comme une condition cruciale pour la conception organisationnelle.

Le degré et le type de division du travail et la spécialisation influencent la quantité d'effort nécessaire pour la coordination et pour les différents types de mécanismes de coordination qui sont espérés d'être plus ou moins réussis. En général, on peut distinguer trois différentes formes de collaboration. L'interdépendance unie (*pooled interdependence*) est présente quand la performance du système est une fonction supplémentaire de la performance individuelle. Ça peut se trouver dans les réseaux où les firmes fonctionnent ensemble par rapport aux processus simples (c.-à-d. marketing), mais utilisent seulement des synergies. La coordination peut être atteinte par l'intermédiaire des programmes de travail déterminé par un même centre. L'interdépendance séquentielle (*sequential*

<sup>77</sup> Mohsen Attaran, "Nurturing The Supply Chain", *Industrial Management*, Vol.46, No.5, Sep/Oct 2004, p.18.

*interdependence*) est présente si le processus de production d'une entreprise dépend de la réalisation appropriée des étapes de processus d'une autre entreprise. Ici, la supervision directe est possible comme une forme de coordination et peut souvent être fréquente dans les chaînes de valeur dans lesquelles une entreprise focale coordonne les activités du réseau. Finalement, l'interdépendance réciproque (*reciprocal interdependence*) signifie que l'information doit être échangé sans cesse. La coordination est surtout atteinte par l'intermédiaire de la communication directe grâce à laquelle les activités du réseau sont ajustées et synchronisées.

Dans les recherches de gestion de la chaîne de valeur, il est souvent supposé que l'entreprise focale coordonne les processus de planification dans le système entier grâce à ses compétences ou sa position dans la chaîne. Cependant, l'orientation des réseaux sur les entreprises focales abrite un danger: l'entreprise focale ne peut pas percevoir suffisamment la tâche de coordination quand le système est confronté avec une grande quantité d'incertitudes. Les deux principales sources d'incertitudes sont les processus de transformation qu'une organisation doit effectuer et l'environnement dans lequel ces processus ont lieu. Il existe deux approches extrêmes pour manipuler l'incertitude. D'une part, les organisations peuvent essayer de minimiser l'incertitude en utilisant un système d'alimentation vers l'avant, basé sur la standardisation élevée et la programmation des work-flows. L'effort est mis sur la planification centralisée et sur le contrôle continu de l'exécution de ces plans. Un degré minimal de liberté de décision est offert aux gens en charge d'effectuer ces plans. La minimalisation des incertitudes est une partie clé de ce processus. L'autre approche est la tentative de permettre aux gens de participer dans les processus de planification pour manipuler localement les incertitudes et pour permettre le contrôle de feed-back. Dans ce cas, la planification est considérée comme une ressource pour l'action située. Ici, les acteurs impliqués s'adaptent aux exigences de la situation.

Les structures organisationnelles permettent l'indépendance de tâche et un degré d'incertitude avec des mécanismes de coordination plus ou moins efficaces. La coordination de la chaîne de valeur rend possible le contrôle de feed-back et permet aux différents acteurs d'adapter les plans aux exigences de la situation. Ainsi, les structures décentralisées dans les chaînes de valeur doivent contribuer à la capacité d'une chaîne de valeur de faire face aux révisions fréquentes dans le processus de planification en utilisant des ajustements mutuels.

## **2. Pratiques actuelles de collaboration dans les chaînes de valeur**

Dans un sondage concernant les 136 entreprises suisses de petite et de moyenne taille, les pratiques de gestion de chaîne de valeur ont été examinées. Le but du sondage était d'apprendre comment les firmes concevaient leurs relations avec leur fournisseur et leur client principaux. Les résultats concernant la distribution des compétences de décision dans la relation interorganisationnelle ont montré que dans plusieurs relations interorganisationnelles la réalisation simple des ordres était dominante. La planification autonome de l'approvisionnement sur la base de données de clients par le fournisseur et la participation dans la planification de la demande du fournisseur étaient moins fréquentes. Environ 15% des entreprises qui ont répondu au sondage ont indiqué que leur planification avec le fournisseur principal ou le client principal était influencée par une troisième entreprise.

Par ailleurs, les résultats montrent que la plupart des entreprises se rendent régulièrement visite. De plus, les projets communs et les groupes de travail ont été créés. Peu d'entreprises ont échangé de personnel.

Le sondage a aussi mesuré quelle information les entreprises partageaient avec leur client et leur fournisseur principaux. Les résultats indiquent que les participants du sondage pensent que leur échange d'information avec leur fournisseur est plus équilibré que leur échange d'information avec leur client.

## **3. Les caractéristiques de la planification collaborative**

La planification collaborative contient des activités par lesquelles les individus coordonnent leur processus de planification. Les individus planifient surtout selon les buts de leur propre entreprise, mais dans les relations coopératives ils essaient aussi d'offrir des possibilités pour optimiser la planification avec les autres individus. C'est pourquoi la planification collaborative incluent des aspects qui permettent à l'autre individu de reconnaître comment les plans individuels doivent être adaptés, selon quels critères la planification peut être optimisée et quelles restrictions dans la planification commune doivent être acceptées.

Les processus de planification collaborative dans les relations interorganisationnelles sont souvent rares parce que l'information n'est pas échangée suffisamment. Les considérations psychologiques au sujet de la planification

individuelle et collaborative ont servi à déduire des conditions pour la planification collaborative. La théorie psychologique se concentre surtout sur la planification individuelle, mais il existe quelques approches qui s'intéressent à la coordination entre plusieurs acteurs. La théorie de régulation de l'action conçoit la planification comme un élément important de l'action dirigée vers le but<sup>78</sup>. La question sur la façon d'atteindre un but donné est au centre de cette théorie. Les actions sont considérées comme des unités de l'activité de travail et elles sont hiérarchiquement et séquentiellement organisées. Avant d'atteindre un but, on doit d'abord réaliser le but secondaire, à ce point l'agent peut passer au but suivant. Les éléments importants d'un cycle de régulation sont la détermination d'un but et l'orientation vers l'environnement et l'état de l'agent. Ces éléments sont intégrés dans un système de représentation opérative qui dirige l'exécution de l'opération. L'exécution de l'action est surveillée et accomplie avec la consommation et l'évaluation du résultat.

Plusieurs approches ont essayé d'étendre cette stratégie de processus de planification collaborative. On a constaté que les cycles de régulation peuvent également être transférés aux processus de planification collaborative. Les individus doivent coordonner leurs actions par rapport à chaque étape dans le cycle de régulation. Par exemple, les buts doivent être déterminés par les deux acteurs ou bien les actions de l'autre individu doivent être surveillées. L'entrelacement des actions entre les personnes est considéré comme pertinent pour l'ajustement de différentes actions. Dans les processus de planification qui se déroulent dans un contexte social, non seulement le champ d'action de l'individu mais aussi le champ d'action de l'autre personne est pertinent. Par conséquent, la connaissance de l'environnement de l'autre personne est un important trait du processus de planification collaborative.

La planification est un processus actif dans lequel l'interaction avec le contexte doit être prise en considération. Un planificateur utilise les ressources et les contraintes de l'environnement quand il crée et effectue un plan. La dynamique de la planification a été abordée par les représentants de la théorie de l'activité. La planification collaborative exige la flexibilité parce que les buts doivent être modifiés au cours de l'action commune. Les caractéristiques différentes soutiennent la possibilité de projeter selon les conditions contextuelles. D'abord, la planification

---

<sup>78</sup> Cranach, M.v., Tschan, F., "Psychology of Action Planning", 2001, dans Smelser, N.J. (ed.), "International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences", Elsevier, Amsterdam, pp.41-45.

explicite est nécessaire, permettant aux deux personnes dans la planification d'être informées sur les actions de l'autre personne et de réaliser une mise à jour régulière pour l'ajustement mutuel du processus de planification. Ceci concerne la communication des événements prévus, permettant à l'autre acteur d'adapter proactivement la planification. Ici, la communication des modifications dans le processus de planification est aussi essentielle. En suite, la planification doit être adéquate pour permettre à l'autre personne de modifier le plan. La planification anticipée et l'improvisation doivent être combinées. Les données de planification doivent donner à l'autre personne assez de liberté pour orienter la planification aux ressources et aux contraintes existantes de la planification. Pour créer des plans réussis, il est nécessaire pour l'individu de reconnaître

- (1) l'ordre séquentiel des événements,
- (2) les conditions latérales,
- (3) les buts intermédiaires,
- (4) la disponibilité des solutions alternatives et
- (5) l'adéquation de la résolution du plan.

Pour exécuter avec succès les plans, il est nécessaire d'être capable de

- (1) surveiller l'action planifiée,
- (2) diagnostiquer les erreurs,
- (3) réviser les plans et
- (4) annuler les plans.

Ces caractéristiques peuvent être utilisés pour la déduction des caractéristiques des activités de planification collaborative.

Dans la phase d'*établissement des plans*, la connaissance sur les conditions de l'environnement de planification de l'autre entreprise est nécessaire pour la planification collaborative. La coopération exige des événements anticipés qui seront communiqués par chaque personne, alors que l'individu doit être capable de reconnaître l'ordre séquentiel des événements. Par exemple, le transfert des prévisions peut permettre au fournisseur de prévoir la fourniture pour une future demande. De plus, dans la planification collaborative, à part la reconnaissance des conditions préalables de temps, de matériels et de personnes pour les actions individuelles, la connaissance sur le champ d'action de référence doit être fournie.

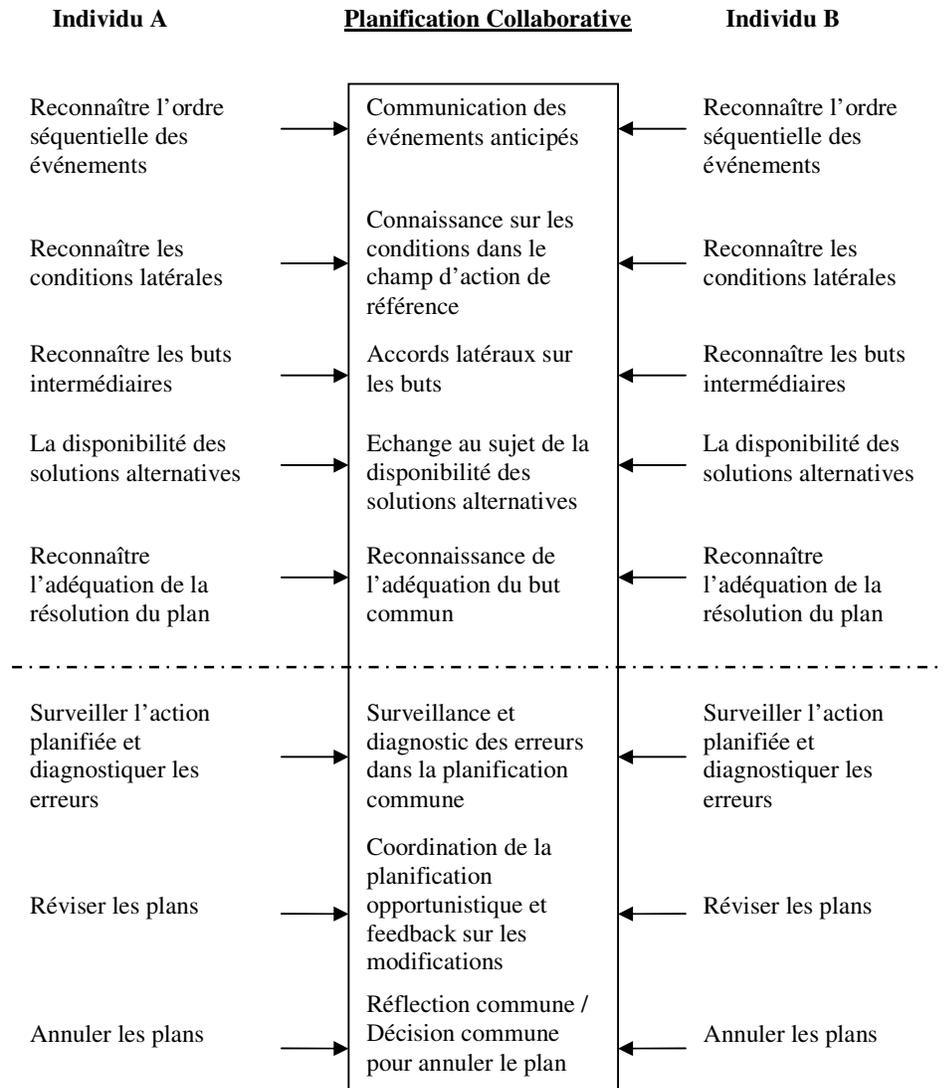
Par exemple, si les contraintes dans la planification de production de l'autre entreprise sont connues, il devient plus facile pour l'autre personne de comprendre pourquoi certains ordres posent souvent des problèmes et comment la planification doit être adaptée.

*Les accords latéraux* sont un deuxième aspect important pour la planification collaborative. L'individu doit reconnaître les buts intermédiaires, alors que dans la planification collaborative les acteurs doivent être d'accord sur les buts communs. Dans les relations interorganisationnelles, l'accord sur les zones dans lesquelles la modification des données de planification n'est pas possible mène à une stabilité élevée de planification. De plus, la disponibilité des solutions alternatives doit être reconnue dans la planification individuelle. Dans les relations de collaboration, les personnes doivent être d'accord sur les solutions alternatives. Par exemple, les problèmes sur les dates de livraison peuvent être surmontés en remplaçant certains éléments spécifiques. L'individu doit reconnaître quand les choses qui ne peuvent être prévues seront projetées. Dans la planification collaborative, l'adéquation du plan commun doit être examinée pour voir la part des possibilités réglementaires des individus limitées par le plan commun.

*La surveillance et la révision* du plan forment un troisième aspect important. Dans la planification individuelle, l'exécution de l'action planifiée doit être surveillée. Dans la planification collaborative, l'ajustement entre l'action commune planifiée et l'action commune exécutée doit être surveillé. Par exemple, l'information sur le statut des commandes peut être utilisée pour comparer les actions planifiées et les actions réalisées. S'il existe des problèmes dans l'exécution du plan, les plans doivent être révisés et remplacés. La planification collaborative exige que les acteurs communiquent les modifications dans la planification. Finalement, les personnes doivent réfléchir sur la planification et savoir quand le plan commun doit être annulé. Par exemple, les réunions dans lesquelles les partenaires de coopération discutent les mesures possibles en vue d'une amélioration mèneront probablement à une meilleure qualité de planification. Les caractéristiques des activités de planification individuelle et collaborative sont illustrées dans la Figure 4.10.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Stefan Seuring, Martin Müller, Maria Goldbach, Uwe Schneidewind, Strategy and Organization in Supply Chains, Physica-Verlag, Allemagne, 2003, pp.133-140.



**Figure 4.10 Modèle pour la planification collaborative: caractéristiques des activités de planification individuelle et collaborative.<sup>80</sup>**

<sup>80</sup> Stefan Seuring, Martin Müller, Maria Goldbach, Uwe Schneidewind, Strategy and Organization in Supply Chains, Physica-Verlag, Allemagne, 2003, p.140.

## V. ETUDE DE CAS : MİGROS TÜRK A.Ş.

Migros Türk A.Ş. est le plus grand acteur dans le marché au détail turc, sa part de marché en 2005 est de 22.1 %, celle de Carrefour est de 15 %. A la suite d'un interview réalisé avec Arif Varolan (Département de Gestion de la Supply Chain), on voit que le CPFR n'est pas encore mis en œuvre chez Migros. Mais, on peut dire que Migros est susceptible de devenir le pionnier dans ce secteur en Turquie parce qu'il a déjà construit une plateforme B2B avec ses fournisseurs. D'ailleurs, Migros a déclaré sur son site Internet sa volonté de mettre en place un système de CPFR dans le futur.

### 1. Méthodologie

Pour étudier le cas de Migros Türk A.Ş., un interview a été réalisé avec Arif Varolan (Département de la Gestion de la Supply Chain) dans le siège de Migros à Ataşehir. Un questionnaire a été adressé pendant l'interview (le questionnaire est présenté dans l'annexe). Le site internet de Migros ([www.migros.com.tr](http://www.migros.com.tr)) et son site B2B ([www.b2b.migros.com.tr](http://www.b2b.migros.com.tr)) ont servi de sources pour présenter Migros Türk A.Ş. et les opérations réalisées sur sa plateforme B2B.

### 2. Historique

- **1954-1974** Création de Migros

Le premier magasin de Migros a été ouvert à İstanbul en 1954 par les initiatives communes de la municipalité d'Istanbul et de l'union des coopératives suisses de Migros. Au commencement, Migros fonctionnait avec 45 camions de ventes, et puis il a ouvert de divers magasins, d'abord à Beyoğlu au marché de poissons en 1957.

- **1975-1979** Dynamisme avec le Groupe Koç

En 1975, les parts de majorité de Migros ont été transférées au groupe Koç. Comme à partir de cette date, Migros lance un nouvel arrangement d'opérations et a rapidement augmenté le nombre de magasins à İstanbul.

- **1980-1990** Après İstanbul, Migros à İzmir

En 1988, Migros a ouvert 4 grands magasins à Izmir, aussi, après Istanbul, et avait commencé à investir dans l'infrastructure pour la région égéenne. Migros, connu sous le nom de "détaillant honnête" en raison de ses prix inférieurs et produits hygiéniques, avait servi à ses consommateurs par 34 magasins dans 2 grandes provinces à la fin de l'année 1989.

- **1990-1991** Ouverture des magasins MM et MMM et introduction de l'action Migros à la bourse d'Istanbul
- **1992-1993** Migros 1992-1993 est en service dans 3 régions, 9 provinces avec 51 magasins
- **1994-1995** 74 magasins Şok et Migros dans 5 régions
- **1996** Le premier établissement international, Ramstore a été ouvert à Bakou. Migros a ouvert un nouveau magasin par semaine en 1996, faisant l'investissement également dans la région orientale d'Anatolia... Vers la fin de 1996, 124 magasins Şok et Migros en total dans 20 villes...
- **1997** Migros présente de nouvelles solutions d'achats par le centre commercial et le magasinage en ligne (Sanal Market)...

Migros est en service avec le centre commercial de Ramstore à Moscou. Avec la réussite du premier Ramstore à Bakou, 4 nouveaux magasins sont ouverts en Azerbaïdjan. Vers la fin de 1997, Ramstore fonctionne dans 5 magasins dans Azerbaïdjan. En septembre, Migros est devenu le pionnier du commerce électronique par l'intermédiaire de l'Internet, en présentant "Sanal Market" de Migros. Le marché virtuel fonctionne à Istanbul et à Izmir vers la fin de 1997 et s'étendra à d'autres villes. Migros ouvre un nouveau magasin par semaine, à la fin de Migros 1997 rend service avec 175 magasins dans 22 villes.

- **1998** La carte club de Migros a commencé à offrir de nouveaux avantages aux membres du club de migros. À la fin de 1998 le nombre de membres du club a excédé les 900.000. En commençant à servir dans de nouvelles villes en Turquie et en augmentant le nombre de magasins à l'étranger à 7, Migros a commencé à servir avec 223 magasins au total.

- **1999** Migros a renforcé sa principale position, avec un total de 325 magasins à la fin de l'année. Migros a ouvert le plus grand centre commercial de la Turquie à Ankara. Des opérations d'outre-mer ont été augmentées, le nombre de Ramstore s'est élevé à 11 dans 3 pays comprenant Kazakhstan. Le nombre des membres du club Migros s'est élevé jusqu'à 2.5 millions.
- **2000** Le premier centre commercial en ligne de la Turquie "Kangurum" a commencé son opération le premier mois de l'année 2000. "Bakkalim", le 7ème format de magasin de Migros, a commencé à fonctionner en année 2000, et a atteint le nombre de 700 épiceries en très peu de temps. Migros a ouvert 128 nouveaux magasins en 2000, prolongeant ses services par un total de 450 magasins dans le monde entier. Avec les investissements étrangers augmentant sans interruption à l'étranger, nouveau Ramstore ont été ouverts.
- **2001** Le nombre de Ramstore s'est élevé jusqu'à 9 à Moskou, l'ouverture de Ramstore Sofia, 461 magasins en Turquie...
- **2002** Migros a fait un total général de 41 nouveaux investissements ; 10 d'entre eux sont des magasins Migros : 1 MMM, 5 MM et 4 M. 23 magasins Şok ont été ouverts en Turquie. Le reste des investissements sont à l'étranger et dispersé dans les pays suivants : 6 en Russie, 1 en Bulgarie et 1 en Azerbaïdjan.
- **2003** Le nombre de membres du Club Migros s'est élevé à 11 millions
- **2004** Le nombre total de magasins s'est élevé à 507, le nombre de Ramstore à l'étranger: 3 à Bakou, 5 en Kazakhstan, 4 à Sofia
- **2005** Migros a acheté Tansaş. Le nombre de magasins s'est élevé à 505 en Turquie: 79 magasins M, 79 magasins MM, 33magasins MMM, 311 magasins Şok et 3 hypermarchés. Les magasins Ramstore à l'étranger: 3 en Azerbaïdjan, 49 en Russie, 5 en Kazakhstan, 3 en Bulgarie et 1 en Macédoine. Le nombre total de magasins avec les magasins Tansaş s'est élevé à 722. Migros utilise 6 entrepôts centraux en Turquie.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> [www.migros.com.tr](http://www.migros.com.tr)

### 3. Plateforme B2B

Tous les flux d'information provenant des opérations réalisées par Migros et ses fournisseurs sont gérées sur cette plateforme électronique qui marche 7/24. L'adresse sur Internet est comme suivante: [https://b2b.migros.com.tr/customasp/c\\_rmain.asp](https://b2b.migros.com.tr/customasp/c_rmain.asp). Le site B2B a été mis en service en Novembre 2000. 70 % de l'approvisionnement total de Migros a été réalisé sur la plateforme B2B en 2005. 677 firmes, membres de cette plateforme à la fin de l'année 2005, ont gérées leur processus de commande grâce à cette plateforme. Le nombre de firmes membres s'est élevé à 750 en Mai 2006. Ces firmes appartiennent à plusieurs secteurs, il y a des firmes qui fournissent des produits cosmétiques, des produits d'entretien, des produits laitiers, des produits d'épicerie etc. Les firmes qui fournissent des fruits et des légumes ne font pas partie du système B2B (une liste contenant quelques unes de ces firmes peut être trouvée dans l'annexe).

Obase Bilgisayar ve Danışmanlık Hiz. Tic. Ltd. Şti. et Koç.net Haberleşme Tek. Ve İletişim Hiz. A.Ş. procurent les logiciels nécessaires et l'infrastructure technologique de cette plateforme. On utilise 128-bit SSL(Secure Sockets Layer) de chiffrement et le langage standard XML (EXtensible Markup Language) . Les solutions de MicroStrategy sont utilisées pour faire les requêtes.

Pour utiliser le système, il est suffisant d'avoir un navigateur Web, les avertissement peuvent être dirigés vers les téléphones portables ou vers les courriers électroniques des utilisateurs.

### 4. Opérations réalisées sur la plateforme B2B

Les fournisseurs doivent d'abord s'inscrire à la plateforme, ils reçoivent en contrepartie un numéro d'utilisateur et un mot de passe. Ils peuvent suivre leurs opérations de vente et de stockage, ils peuvent atteindre l'information concernant leurs comptes courants, les factures, la livraison et les retours et ils peuvent envoyer leurs factures directement à Migros (les exemples de ces rapports sont donnés dans l'annexe). Après l'acquisition de Tansaş, il y a des efforts pour intégrer l'approvisionnement de Tansaş sur la plateforme B2B.

Les fournisseurs de Migros peuvent voir sur la plateforme toutes les informations concernant leurs produits. Chaque matin, ils peuvent constater leurs stocks dans tous les magasins de Migros, les couleurs rouge, jaune et vert sont

utilisées pour avertir le fournisseur; si c'est rouge ça veut dire qu'il y a trop de stocks, si c'est jaune, ça veut dire que la livraison doit être faite et si c'est rouge, ça veut dire que la quantité de stocks a atteint son optimum. Ils peuvent voir les quantités vendues dans chaque magasin pour chaque produit. Ils peuvent suivre les camions sur le système par leur numéro d'immatriculation, ils peuvent voir les départs des camions par date et par minute. Les informations concernant les campagnes lancées sont partagées avec les fournisseurs.

### **5. Causes incitant Migros à créer une plateforme B2B**

Les causes de la création de la plateforme B2B sont les suivantes:

- le volume d'affaires qui augmente
- l'augmentation du nombre des fournisseurs
- la volonté d'augmenter la rentabilité opérationnelle
- la volonté de standardiser l'information
- la volonté d'empêcher les pertes de temps en rendant les processus d'affaires plus rapide

Migros déclare sur son site B2B sa vision et sa mission:

*Vision:* Faire de la plateforme B2B, une plateforme indispensable pour les firmes qui veulent gérer leurs approvisionnements quel que soit le secteur dans lequel elles travaillent.

*Mission:* Former une plateforme électronique sur laquelle les opérations du processus d'approvisionnement (commandes, livraisons, ventes, factures, gestion des stocks) sont intégrées d'une façon à réduire les coûts provenant des affaires communes réalisées entre Migros et ses fournisseurs. De ce fait, la plateforme B2B de Migros est conçue pour avoir une structure flexible et modulaire qui répondra non seulement aux besoins de Migros, mais aux besoins de toutes les firmes qui font du commerce.<sup>82</sup>

### **6. Bénéfices réalisées par Migros**

Les bénéfices réalisées par Migros sont comme les suivantes :

- baisse des coûts de passation de commandes,

---

<sup>82</sup> [https://b2b.migros.com.tr/customasp/c\\_rmain.asp](https://b2b.migros.com.tr/customasp/c_rmain.asp)

- baisse du niveau des stocks et baisse des coûts d'entreposage,
- baisse des ventes manquées, amélioration du service clientèle
- baisse des coûts de communication (en 2001 90.000\$, en 2002 300.000\$)
- diminution des fautes dans les factures, possibilité de comparer les factures dans un environnement électronique (économies réalisées en 2004 : 720.000\$/an)
- développement des processus de business grâce à la possibilité de voir la performance du fournisseur,
- communication efficace avec les fournisseurs.
- création de la confiance entre le fournisseur et l'acheteur.

### **7. Bénéfices réalisées par les fournisseurs**

Les bénéfices réalisées par les fournisseurs sont comme les suivantes :

- baisse des coûts de réception des commandes
- diminution des stocks,

ex : en 2004, les stocks d'un des plus grands fournisseurs de Migros a diminué de 12 jours à 7,9 jours en moyenne dans tous les entrepôts :

	<u>Avant</u>	<u>Après</u>
Istanbul	9	5,2
İzmir	14	5,8
Ankara	17	11,2
Antalya	20	11,3

- baisse des coûts d'entreposage
- baisse des coûts de promotion
- diminution des ventes manquées à cause des ruptures de stocks

ex : Avant l'établissement de la plateforme B2B, les ventes manquées d'un des plus grands fournisseurs de Migros s'élevaient à 3.000.000 dollars américains, après le partage de l'information concernant le niveau des stocks et les quantités vendues, la somme des ventes manquées était d'1.000.000 dollars américains.

- diminution des fautes dans les factures

- développement des processus de business, le fournisseur reçoit un courrier électronique dans les 3 minutes suivant l’approbation des commandes par les centres de distribution.
- possibilité de développer des stratégies de marketing et de vente plus efficaces grâce à l’information détaillée des ventes dans tous les magasins de Migros.
- communication efficace avec les acheteurs,
- création de la confiance entre le fournisseur et l’acheteur.

### **8. Obstacles devant la mise en œuvre du CPFR**

Migros et ses fournisseurs n’ont pas encore mis en place un système de CPFR. Il existe plusieurs obstacles devant l’application du CPFR:

- il faut faire les investissements nécessaires pour aligner les systèmes d’information de Migros et de ses fournisseurs, il faut acheter les logiciels nécessaires. Il suffit d’avoir un ordinateur et une connexion d’Internet pour utiliser la plateforme B2B de Migros.
- il faut que chacune des parties, fournisseurs et Migros, révisent tout d’abord leurs processus internes, qu’ils fassent les changements technologiques et organisationnels pour pouvoir faire partie d’une collaboration efficace. Migros a déjà créé un département “gestion de la supply chain” , les départements de marketing et de vente se sont séparées.
- il faut que les fournisseurs soient conscients des avantages de la collaboration, ils doivent demander l’application du CPFR, il faut qu’ils soient prêts à un engagement de long terme.
- il faut avoir un niveau supérieur de confiance entre Migros et ses fournisseurs. Migros ne partage pas avec ses fournisseurs ses prévisions de vente. Cependant, en 2005, les magasins de Migros et les magasins Şok ont commencé à utiliser un système de commande automatique; le système fait des prévisions de commande pour chaque produit dans chaque magasin en tenant compte du niveau des stocks, des dates de livraison, des délai de livraison et des prévisions de vente et puis le système communique ses

prévisions de commande aux centres de distribution.<sup>83</sup> En cas d'application du CPFR, Migros peut utiliser ce système pour inclure les données de ses fournisseurs pour faire des prévisions plus exactes.

- Bien que Migros mentionne sur son site internet ([www.b2b.migros.com.tr](http://www.b2b.migros.com.tr)) que la plateforme B2B contribuera à l'application du CPFR dans un bref délai, la personne interviewée a répondu négativement à la question sur l'étude des exemples de projet CPFR dans le monde. Ça montre que Migros n'est pas très passionné au sujet de l'application du CPFR dans un avenir très proche. Il faut s'approprier un point de vue qui préconise la collaboration à long terme et la performance de la chaîne de valeur entière.
- Les crises économiques en Turquie ont empêché l'application du CPFR, les firmes sont restés réticentes à faire des investissements mêmes dans d'autres domaines.

---

<sup>83</sup> <http://www.migros.com.tr> Rapport Annuel 2005 de Migros

## CONCLUSION

Au cours du temps, le marketing a beaucoup évolué, de nos jours, le client est au centre de toute stratégie de marketing. Désormais, les firmes qui peuvent satisfaire les besoins du client au bon prix, au moment et au lieu exigés par le consommateur réussiront dans la concurrence. C'est pourquoi, les processus de la chaîne de valeur ont été étudiés minutieusement et ont été réaménagés; tous ces efforts ont abouti à l'intégration de la chaîne de valeur et à la création des relations coopératives. La qualité et l'accessibilité facile et rapide de l'information sont devenues importantes pour la performance de la chaîne de valeur. Le partage de l'information avec les partenaires dans la chaîne de valeur a augmenté au fur et à mesure que la confiance entre les partenaires était nourrie par le partage équitable des bénéfices obtenues grâce à la coopération. Par conséquent, à la fin des années 90, un nouveau concept a surgi aux Etats-Unis dans l'industrie des produits de grande consommation: le CPFR. C'est une nouvelle approche déposée par VICS et basée sur la collaboration et l'intégration des processus de prévision et de planification entre les clients et les fournisseurs. Le modèle se compose de 9 étapes qui visent l'intégration des stratégies commerciales des entreprises partenaires dans le processus de gestion de la supply chain, la résolution une « bonne fois pour toutes » des problèmes de prévision des ventes et promotions, la prise en compte des contraintes opérationnelles, l'automatisation des processus d'approvisionnement, la collaboration et les échanges de données en temps réel. Le VICS a publié un modèle mis à jour en Mai 2004, qui réduit le nombre d'étapes à 8, la technologie y joue un rôle important. La plus grande bénéfice du CPFR est la création de valeur ; les bénéfices principaux de la collaboration sont d'abord d'ordre financier, mais permettent aussi d'éliminer des gaspillages divers et de mettre en œuvre des technologies informatiques performantes : réduction des stocks, amélioration du service clientèle grâce à des délais de livraison plus courts et plus fiables, meilleur déploiement des ressources humaines, rapidité d'introduction du nouveau produit grâce au partage des informations et des idées etc.

Cependant, il existe des obstacles aux stratégies de collaboration dans la supply chain : la résistance au changement et la volonté de perpétuer les procédures

et processus traditionnels, une comptabilité qui ne parvient pas à mesurer la valeur d'une collaboration interentreprise, le manque d'investissement, une communication inadéquate et la perception de trahison à cause d'une communication tronquée.

Le CPFR peut s'appliquer dans le commerce B2B. Mais, il ne répond pas à tous les besoins d'approvisionnement du commerce B2B. Pour les denrées, pour les produits qui ont beaucoup de sources alternatives d'approvisionnement, pour les produits non différenciés ou bien où le prix est le facteur décisif pour l'acquisition, un modèle patrimonial d'échange commercial semble être plus raisonnable. On peut mieux appliquer le CPFR quand le service clientèle, l'acheteur et le vendeur acceptent de renoncer aux bénéfices à court terme (négociation de prix) pour une bénéfice mutuelle d'avoir une relation à long terme. Le CPFR est raisonnable quand l'acheteur et le vendeur veulent accroître les actifs et les connaissances de l'autre pour créer une chaîne de valeur dont la valeur est plus grande que la somme des parties.

Le CPFR évolue rapidement depuis sa naissance, l'étape ultérieure consistera à collaborer à la distribution, au transport et à la logistique. Récemment le modèle CPFR a été développé pour inclure les transporteurs dans un modèle plus arrondi de CPFR "3-way". Cette nouvelle initiative s'appelle la gestion de la transportation collaborative, ou le CTM (Collaborative Transportation Management), et est un sous-comité sous le Comité de logistique de VICS. La prochaine évolution possible pour CPFR est ce qui s'appelle le "n-Tier CPFR". Ce modèle décrit un environnement dans lequel les étapes multiples d'une chaîne de valeur particulière sont alignées sous les mêmes principes. Finalement, la planification du merchandising, c'est-à-dire la gestion même de la disponibilité des produits, la coordination des communications magasins et la planification des catégories d'articles vendus, devra inéluctablement y être incorporée.

Comme le CPFR est un concept qui a vu sa naissance dans l'industrie des produits de grande consommation, une étude de cas concernant Migros Türk A.Ş., a été choisi. Migros a la plus grande part de marché dans son secteur et a déjà établi une plateforme B2B sur Internet. Migros déclare sa volonté d'appliquer le CPFR dans le futur à la suite du développement business-to-business avec ses fournisseurs. Mais, pour le moment, le CPFR n'est pas mis en œuvre et on peut dire qu'il n'y a pas une grande enthousiasme ni de la part de Migros ni de la part de ses fournisseurs. Il existe plusieurs explications à ce sujet ; à causes des crises économiques en Turquie,

il n'y avait pas un environnement convenable à faire un engagement pareil, et puis, il faut faire les investissements nécessaires pour aligner les systèmes d'information de Migros et de ses fournisseurs, il faut acheter les logiciels nécessaires, Migros et ses fournisseurs doivent réaménager leurs processus internes, ils doivent être prêts à une collaboration de long terme et finalement il faut que le niveau de confiance augmente entre Migros et ses fournisseurs.

Mais, il ne faut pas désespérer; de nos jours, l'économie a un caractère plus stable. De plus, grâce à la plateforme B2B, le niveau de confiance améliorera entre Migros et ses fournisseurs, ils seront conscients des bénéfices de la planification collaborative et seront incités tôt ou tard à passer à l'étape suivante, c'est-à-dire le CPFR. Le CPFR peut s'appliquer dans le commerce B2B et Migros peut devenir le pionnier de l'application du CPFR en Turquie .

Certes, le CPFR est un concept nouveau, il faut surmonter quelques obstacles mais, les bénéfices obtenues valent les efforts pour surmonter ces obstacles. Le CPFR évolue vite et les applications de CPFR se multiplient dans le monde. On ne peut pas rester insensibles aux bénéfices du CPFR et aux changements dans les pratiques de business internationales. Les effets de la planification collaborative sur la performance de la chaîne de valeur sont assez attirants pour inciter les entreprises à changer leurs processus d'affaires et à s'approprier une culture collaborative .

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **A) OUVRAGES GENERAUX**

CHOPRA Sunil, MEINDL Peter, *Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation*, Second Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2004.

CRANACH, M.v., TSCHAN,F., *Psychology of Action Planning*,2001, dans Smelser, N.J. (ed.):*International Encyclopedia of the Social&Behavioral Sciences*, Elsevier, Amsterdam.

RUSHTON Alan, OXLEY John, CROUCHER Phil, *The Handbook of Logistics and Distribution Management*, Kogan Page Limited, London, Second Edition, 2000.

SAMII Alexandre K., *Stratégie Logistique Supply Chain Management*, DUNOD, Paris, 3<sup>e</sup> Edition, 2004.

SEIFERT Dirk, *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment How to Create a Supply Chain Advantage*, New York, AMACOM, 2003.

SEURING Stefan, MÜLLER Martin, GOLDBACH Maria, Uwe Schneidewind, *Strategy and Organization in Supply Chains*, Physica-Verlag, Allemagne, 2003.

WATERS Donald, *Logistics an Introduction to Supply Chain Management*, New York, Palgrave Macmillan.

### **B) PERIODIQUES**

#### **a) Articles**

ATTARAN Mohsen, “Nurturing The Supply Chain”, *Industrial Management*,;Vol.46, No.5, Sep/Oct 2004, pp.19-20.

PETERSEN, Ragatz&Monczka, “An Examination of Collaborative Planning Effectiveness and Supply Chain Performance”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol.41, No.2, Printemps 2005; p.15.

### **C) SITES INTERNET**

[http://www.bepentreprises.be/bepImages/mesure-crm\\_tcm26-4247.pdf](http://www.bepentreprises.be/bepImages/mesure-crm_tcm26-4247.pdf)

[https://b2b.migros.com.tr/customasp/c\\_rmain.asp](https://b2b.migros.com.tr/customasp/c_rmain.asp)

<http://www.citm-transport.org/pdf/Rapport%20Observatoire%20Septembre%202004.pdf>  
Yvon Bigras, “Les caractéristiques des entreprises manufacturières et de la distribution du Grand Montréal en termes de processus logistiques et leurs besoins en transport, Phase 1, Revue de la littérature et méthodologie”, Ecole des Sciences de la Gestion, Université de Québec à Montréal, Septembre 2004.

<http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/scott.html>. Michael Scott Morton, “L’Entreprise Compétitive au Futur”.

<http://www.cscmp.org/Downloads/Resources/glossary03.pdf>, Council of Supply Chain Management Professionals

[http://www.eannet-france.org/download/nonprotege/d3\\_nos\\_manifestations/d312d\\_cpfr/cpfr5juil.ppt](http://www.eannet-france.org/download/nonprotege/d3_nos_manifestations/d312d_cpfr/cpfr5juil.ppt)  
ECR France, Le CPFR au cœur de l’e-business,

[http://www.e-marketer.be/index.php?option=com\\_content&task=view&id=46&Itemid=65](http://www.e-marketer.be/index.php?option=com_content&task=view&id=46&Itemid=65)

[http://fr.country.csc.com/COUNTRIESDOCS/fr/fr/kl/uploads/915\\_1.pdf](http://fr.country.csc.com/COUNTRIESDOCS/fr/fr/kl/uploads/915_1.pdf), Comment Conjuguer L’Amélioration Des Marges Et Du Taux De Service Avec La Maîtrise Des Coûts Logistiques Chez Les Équipementiers

[http://www.lesechos.fr/formations/entreprise\\_globale/articles/article\\_6\\_6.htm](http://www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_6_6.htm), Leonard Greenhalgh, “L’Art de l’Entreprise Globale”.

<http://luttealbi.free.fr/LEXIQUEMANAGEMENT.htm#ALLIANCE>

<http://www.migros.com.tr>, Rapport Annuel 2005 de Migros

<http://www.ndu.edu/icaf/srwp/DLA%20Awd%20-%20Carter.pdf>,  
Supplier Relationship Management: Models, Considerations And Implications For Dod, pp.6-7.

<http://www.oracle.com/global/fr/newsletters/applications/mar2004/srm.pdf>. SRM: Gestion de la Relation Fournisseur.

[http://www.pwcglobal.com/fr/fra/ins-sol/spec-int/les\\_echos\\_22.html](http://www.pwcglobal.com/fr/fra/ins-sol/spec-int/les_echos_22.html), “Internet, Un Tremplin pour les ERP”, Christine Figières, L’Art du Management, 25 Avril 2001.

[http://solutions.journaldunet.com/0111/011113\\_faq\\_crm.shtml](http://solutions.journaldunet.com/0111/011113_faq_crm.shtml), Comprendre Le Crm En Douze Etapes.

[http://solutions.journaldunet.com/0209/020906\\_scm.shtml](http://solutions.journaldunet.com/0209/020906_scm.shtml), Le SCM ou l’automatisation de la chaîne logistique, 2002.

<http://www.supplychainserver.com/ateliers/bullwhip2.asp>, Effet "bullwhip": de l’intérêt du partage d’information (2)

[http://www.troubat.com/pages/esante/e\\_ecrm.html](http://www.troubat.com/pages/esante/e_ecrm.html)

<http://www.univ-pau.fr/~benavent/prive/mstci1/crm.pdf>, “CRM-Customer Relationship Management” Sghiouar Hanan, Zabala Julien.

<http://www.univ-nancy2.fr/COLLOQUES/METAMORPHOSE/communication02/BRUHLART.pdf>  
Franck Brulhart, “Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques”, 3ième colloque la metamorphose des organisations, Nancy – 23, 24, 25 octobre 2002, pp. 6-7.

[http://v2.lesechos.fr/formations/management/articles/article\\_8\\_6.htm](http://v2.lesechos.fr/formations/management/articles/article_8_6.htm)

[http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR\\_Overview\\_US-A4.pdf](http://www.vics.org/committees/cpfr/CPFR_Overview_US-A4.pdf), CPFR, An Overview, Mai 2004, VICS,

[www.vics.org/apps/group\\_public/download.php/35/nTierProposal.doc](http://www.vics.org/apps/group_public/download.php/35/nTierProposal.doc), Andre White, “N-Tier CPFR, A Proposal”

## **ANNEXES**

### **I. QUESTIONNAIRE UTILISEE PENDANT L'INTERVIEW**

1. Quel était le but de Migros lors de l'établissement de la plateforme B2B?
2. Quel est le pourcentage de l'approvisionnement de Migros réalisé sur cette plateforme?
3. Les magasins de Tansaş sont-ils intégrés dans ce système?
4. Quel est la répartition des secteurs des fournisseurs?
5. Quel est le nombre de magasins et d'entrepôts?
6. Quels sont les logiciels utilisés?
7. Quels sont les canaux de communication avec les fournisseurs? Est-ce une communication continue et en temps réel?
8. Quelles parties du système d'information de Migros sont-elles visibles par les fournisseurs?
9. La confiance et la collaboration sont-elles développées au cours du système B2B?
10. Y a-t-il des fournisseurs avec qui Migros travaille dans un projet CPFR?
12. Est-ce que Migros et ses fournisseurs signent un accord écrit dans lequel la mission commune et les objectifs sont clairement déclarés?
13. Est-ce qu'on a identifié les points de collaboration avec les fournisseurs, les départements responsables du processus CPFR ?
14. Les données provenant des points de vente sont-elles partagées avec les fournisseurs?
15. Est-ce que Migros fait un plan commercial commun avec ses fournisseurs?
16. Est-ce que Migros partage avec ses fournisseurs les données qui changeront les prévisions de vente?
17. Quels sont les effets de la plateforme B2B sur la performance de Migros?
18. Est-ce que les exemples de projets CPFR dans le monde sont étudiés?
19. Est-ce que Migros fait des efforts pour mettre en place un projet CPFR?

20. Est-ce que les fournisseurs demandent de collaborer pour réaliser un projet CPFRR?

## II. QUELQUES EXEMPLES D'OPERATIONS REALISABLES SUR LE SITE INTERNET B2B DE MIGROS

Sipariş Sorgulama		
Teslim Tarihi Aralığı (dd/mm/yyyy)	06/05/2006	16/05/2006
Sipariş Numarası - Barcode		
Alıcı	MIGROS	
Satıcı		
Bölge		
il		
il Alt Bölge		
Teslim Noktası		
Teslim Noktası Türü - Tipi - Sınıfı		
Durumu		
1.Sıralama Alanı - Sıralama Tipi	Teslim Tarihi	Artan
2.Sıralama Alanı - Sıralama Tipi	Teslim Noktası	Artan
<input type="button" value="temizle"/> <input type="button" value="sorgula"/>		

## FATURA

Raporu Çalıştır

İptal

**1 Fatura Tarihi Aralığı Başlangıcı (Gerekli)**  
Lütfen fatura tarihi aralığı başlangıcı için uygun bir değer giriniz.

11.04.2006

**2 Fatura Tarihi Aralığı Bitiş (Gerekli)**  
Lütfen fatura tarihi aralığı bitiş için uygun bir değer giriniz.

11.05.2006

**3 Fatura Giriş Tarihi Başlangıcı (Gerekli)**  
Lütfen fatura giriş tarihi aralığı için uygun bir tarih giriniz. (GG/AA/YYYY)

11.04.2006

**4 Fatura Giriş Tarihi Bitiş (Gerekli)**  
Lütfen fatura giriş tarihi aralığı bitiş için uygun bir değer giriniz. (GG/AA/YYYY)

11.05.2006

**5 Fatura Tur**  
Lütfen istediğiniz fatura türünü seçiniz.  
Bu parametre girişi için seçim zorunlu değildir.

Aranacak:

Ulaşılabilir:

Seçilen:

Büyük Küçük Harf uyumlu

50.YIL KAMPANYASI İNDİRİM İSK.  
AILEM BEN KUPON GERİ DÖNÜŞLERİ  
AKSIYON KATILIM (KOŞULLU PRIM)  
AKSIYON KATILIM BEDELİ  
AMBALAJ TASARIM BEDELİ  
ANALİZ (KALİTE KONTROL) BEDELİ  
ANALİZ BEDELİ  
B2B  
B2B BEDELİ  
B2B DİĞER

(1 - 88 / 88)

**Satıcı Listesi**  
Lütfen istediğiniz satıcıları seçiniz.  
Bu parametre girişi için seçim zorunlu değildir.

Aranacak:

Ulaşılabilir:

Seçilen:

Büyük Küçük Harf uyumlu

99999:TEST FIRMASI	--- hiçbirisi ---
(1 - 1 / 1)	
Raporu Çalıştır	İptal

### Urun Satıs Aylık Degısım Raporu



Satıcı Ürün Kodu	Alıcı Ürün Kodu	Satıcı Ürün Adı	Ay	Eylül 2002	Ağustos 2002	Temmuz 2002
			Metrics	Satıs Miktarı	Satıs Miktarı	Satıs Miktarı
BİLİNMIYOR	98010001	TEST MALI A1		1.011	2.111	1.918,00
BİLİNMIYOR	98010002	TEST MALI A2		977	916	1.001,00
BİLİNMIYOR	98010003	TEST MALI A3		789	812	799,00
BİLİNMIYOR	98010004	TEST MALI A4		312	399	355,00
BİLİNMIYOR	98010005	TEST MALI A5		2.105	1.996	2.025,00
BİLİNMIYOR	99010001	TEST MALI B1		554	587	612,00
BİLİNMIYOR	99010002	TEST MALI B2		412	513	488,00
BİLİNMIYOR	99010003	TEST MALI B3		700	673	725,00
BİLİNMIYOR	99010004	TEST MALI B4		212	188	195,00
BİLİNMIYOR	99010005	TEST MALI B5		1.358	1.399	1.347,00

## Sevkiyat Takip Raporu

Raporu Çalıştır

İptal

**1 Giriş Kapı Tarihi 1 Giriniz (Gerekli)**

Giriş Kapı Tarihi 1 Giriniz

**2 Giriş Kapı Tarihi 2 Giriniz (Gerekli)**

Giriş Kapı Tarihi 2 Giriniz

**3 Sipariş Numarası**

Sipariş Numarası Giriniz

**4 Depo Seçim Listesi**

Listeden istediğiniz Depoları Seçebilirsiniz  
Bu parametre girişi için seçim zorunlu değildir.

Aranacak:

Büyük Küçük Harf uyumlu

Ulaşılabilir:

- ADANA BÖLGE MERKEZ DEPOSU
- ADANA İADE DEPOSU
- ANKARA BÖLGE İADE DEPOSU
- ANKARA BÖLGE MERKEZ DEPOSU
- ANTALYA BÖLGE MERKEZ DEPOSU
- ANTALYA İADE DEPOSU
- GEBZE MERKEZ DEPOSU
- GEBZE MERKEZ İADE DEPOSU
- İZMİR BÖLGE İADE DEPOSU
- İZMİR BÖLGE MERKEZ DEPOSU

(1 - 10 / 10)

Seçilen:

--- hiçbiri ---

**5 Satıcı**

Lütfen istediğiniz satıcı veya satıcıları seçiniz.  
Bu parametre girişi için seçim zorunlu değildir.

99999:TEST FIRMA SI

Raporu Çalıştır İptal

III. QUELQUES FIRMES MEMBRES DE LA PLATEFORME B2B DE MİGROS TÜRK A.Ş.

*Procter&Gamble*



|||Eczacıbaşı



UniseL



**Düzey**



**JÜPİTER**

**BAHÇIVAN**

**RAKS**  
satış & pazarlama

**ARUSEN**

**GUINNESSUDV**

**fem**  
DANIŞMANLIK

**BAG OAT**  
BAHARAT

**libet**  
DAĞITIM A.Ş.

**ŞADANLAR**  
PET DIŞ TİC.  
LTD. ŞTİ.

yeni çizgi

**GC**

**iNTER**  
mutfak

**RECKITT**  
**BENCKISER**

**fresh go**<sup>TM</sup>

## TEZ ONAY SAYFASI

<b>Üniversite</b>	Galatasaray Üniversitesi
<b>Enstitü</b>	Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>Adı Soyadı</b>	Nigar Çağla MUTLUCAN
<b>Tez Başlığı</b>	Les Effets de la Planification Collaborative sur la Performance de la Chaîne de Valeur / Kolaboratif Planlamannın Tedarik Zinciri Performansı Üzerindeki Etkileri
<b>Savunma Tarihi</b>	15.06.2006
<b>Danışmanı</b>	Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK

## JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı

İmza

**Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK**

**Doç. Dr. Sibel YAMAK**

**Prof. Dr. Sahir KARAKAYA**

**Enstitü Müdürü**

**Doç.Dr.İdil KAYA**