

Utiliser avec succès les technologies Internet dans l'achat

Daniel Corsten, Jan Felde, Christoph Gabriel

Institut pour la gestion technologique

Université Saint-Gall

Les résultats dans cet article proviennent en grande majorité du projet de recherche „Supply Chain Design @ Internet“, qui a été réalisé l'année dernière par l'Institut pour la gestion technologique à l'Université de Saint-Gall (HSG); les résultats des analyses sont publiés dans le livre „Supply Chain Management erfolgreich umsetzen. Grundlagen, Fallstudien, Realisierung“ – Concrétiser avec succès le Supply Chain Management. Principes, études de cas, réalisation“ (Editions Springer, Heidelberg, 2001). Vous trouverez d'autres activités de cet institut sous www.supply-chain.ch et sous www.item.unisg.ch.

Internet: Un bilan critique

La frénésie Internet fait partie du passé et voilà que la pendule menace à présent de pencher de l'autre côté et de passer à côté de l'objectif. Alors que hier encore, on voulait modifier le monde entier, aujourd'hui les choses doivent soudainement rester telles quelles. Comme cela est souvent le cas, la vérité se trouve entre les extrêmes: il n'y aura pas de bouleversement total, mais cependant le cours ne peut – et ne devrait plus – être renversé. Dans les entreprises, il a été reconnu qu'Internet représente un instrument qui peut être utilisé de façon intelligente eu égard aux propres exigences et au propre modèle commercial.¹

¹ Les résultats dans cet article proviennent en grande majorité du projet de recherche „Supply Chain Design @ Internet“, qui a été réalisé l'année dernière par l'Institut pour la gestion technologique à l'Université de Saint-Gall (HSG). Vous trouverez d'autres activités de cet Institut sous www.supply-chain.ch et sous www.item.unisg.ch.

Supply Chain Networks

La plupart des entreprises essayent aujourd'hui de réduire la profondeur de leur propre valeur ajoutée. Ceci leur permet de bâtir sur les connaissances spéciales de leur fournisseurs et de se concentrer de leur côté sur leurs propres compétences-clé. Les OEM (Original Equipment Manufacturer) doivent aujourd'hui gérer un réseau de sous-traitants. Ces derniers acquièrent; pour leur part aussi, de grandes parts de leur valeur ajoutée chez des sous-traitants. De nos jours, les fournisseurs ne livrent plus de composants individuels mais des modules avec une part importante d'ingénierie. Vu qu'il n'existe pas de fournisseurs alternatifs pour ces modules, un changement de fournisseur à court terme n'est pas possible. Les conséquences d'un retard, voire d'une interruption de livraison, et donc le besoin de gérer le réseau, sont aujourd'hui bien plus importants qu'il y a encore quelques années. Alors que l'on vise pour les modules, une collaboration optimale entre OEM et fournisseur, l'objectif prioritaire chez les composants simples est l'économie de coûts pour les acheteurs.

Achat performant basé sur Internet

Même si l'utilisation d'Internet promet les plus gros avantages dans la planification, on a constaté chez les entreprises interrogées que la technologie Internet est la plus avancée dans l'approvisionnement. Et dans le domaine de l'approvisionnement, les investissements étaient les plus faibles précisément en raison du fait qu'il n'y a pas ici de dépenses de coordination avec les fournisseurs. La plupart des entreprises ont pour cette raison utilisé l'approvisionnement comme champ d'apprentissage et d'expérimentation pour le vaste usage des technologies Internet dans la planification et la production. Les améliorations les plus importantes ont pu être réalisées chez ces entreprises dans le domaine de l'accélération des processus. Les réductions de

prix, telles qu'elles étaient publiées régulièrement dans la presse, se sont révélées rares ou uniques. Par ailleurs, la plupart des solutions s'emploient encore insuffisamment à créer de véritables réseaux d'approvisionnement d'entreprises étroitement liées.

Auctions

Les ventes aux enchères apportent avant tout des prix d'achat plus bas pour les produits. Lors d'une vente aux enchères classique, l'adjudication va à l'enchérisseur avec l'offre la plus élevée. Dans l'approvisionnement, on organise le plus souvent des „Reverse-Auctions“ lors desquelles l'adjudication est prononcée en faveur de l'entreprise qui peut fournir au prix le plus bas. En utilisant Internet, les ventes aux enchères peuvent être réalisées à un prix avantageux vu qu'il n'y a pas de frais de déplacement pour les participants. Par ailleurs, les ventes aux enchères sur Internet peuvent avoir pour effet un nombre plus important d'enchérisseurs et donc permettre d'obtenir de meilleurs prix.

Pratiquement toutes les entreprises ont déjà rassemblé de premières expériences avec l'achat via des ventes aux enchères en ligne. Une méthode simple, qui a été employée par l'une des entreprises interrogées, consistait à acheter quelques ventes aux enchères à l'essai chez un offreur correspondant. Ceci a permis de rassembler de premières expériences précieuses sans avoir à investir trop d'argent. La plupart des exploitants de ventes aux enchères offrent à cet effet l'infrastructure nécessaire comme Application Service Provider sur leurs propres ordinateurs.

Les ventes aux enchères réduisent les paramètres d'approvisionnement à une variable, à savoir le prix. Ceci nécessite toutefois que toutes les autres variables soient fixées au préalable dans le cadre de la soumission. Il sied de contrôler en particulier si le fournisseur sera en mesure d'exécuter la commande, c'est-

Exemple „Vente aux enchères en ligne“ - Bossard SA et Schott Glas

Les résultats des premières ventes aux enchères étaient relativement différents. Alors que la société Bossard SA a pu obtenir, lors d'une vente aux enchères, une réduction de prix de plus de 30% pour l'achat d'un besoin annuel en vis pour un gros client, la première vente aux enchères de matériel d'emballage a été moins concluante pour la société Schott Glas. L'analyse des raisons de cet échec a révélé qu'au moment de la vente aux enchères, tous les offreurs tournaient à pleine charge et ne dépendaient donc pas de cette commande. L'extension sans cesse préconisée du cercle de fournisseurs par des ventes aux enchères online n'a pas pu se faire car tous les fournisseurs doivent tout d'abord se soumettre à une procédure de qualification et les fournisseurs totalement inconnus ne peuvent pas être pris en compte dans la vente aux enchères. La vente aux enchères du matériel d'emballage a été organisée une nouvelle fois à une date ultérieure, lorsque la situation du marché – suite à la conjoncture - avait évolué en un marché d'acheteurs. Lors de cette deuxième tentative, la réduction de prix souhaitée a été obtenue, toutefois pas dans le même ordre de grandeur que chez Bossard. Pour la société Schott Glas, le plus grand potentiel d'économie ne se trouve pas dans le prix d'achat, mais dans les coûts de processus; c'est ainsi que l'acheteur responsable a pu, après la rédaction de la vente aux enchères, partir en vacances et recevoir le résultat à son retour.

à-dire s'il dispose des capacités et du savoir-faire nécessaires.

Jusqu'ici, aucun cadre juridique n'a été fixé pour les ventes aux enchères et soumissions via Internet. L'entreprise soumissionnaire est par conséquent relativement libre dans la fixation des paramètres de la vente aux enchères. En partie, les enchérisseurs recevront des informations sur les prix offerts par toutes les entreprises; pour d'autres ventes aux enchères, les enchérisseurs ne pourront consulter que le prix le plus bas. Afin de limiter les badauds qui ne cherchent qu'à obtenir un aperçu du marché sans véritable intention d'achat, il est possible de limiter l'accès aux seules entreprises ayant remis une offre.

L'un des paramètres les plus importants est celui qui finalement se voit attribuer

l'adjudication. Lors de la fixation de ce paramètre, le fair-play est un impératif: une fois qu'un taux normal a été décidé, il ne faudrait plus le modifier ultérieurement, faute de quoi il régnerait là aussi une liberté quasi sans limites: tout est possible; depuis le simple „voyons voir ce que le marché peut offrir,, en passant par „après la vente aux enchères, nous négocierons avec les trois meilleurs enchérisseurs“, jusqu'à „le prix le plus bas gagnera“. Chaque méthode a cependant ses avantages et ses inconvénients. Si l'on ne reconnaît pas de véritable intention d'achat, les vendeurs se demanderont s'ils doivent être présents. Les deux dernières variantes se distinguent avant tout dans le travail préparatoire nécessaire: si l'on se préserve la possibilité de s'entretenir ultérieurement avec plusieurs fabricants, l'auditionnement du fournisseur peut être reporté sans problèmes à plus tard: si l'un des fournisseurs ne satisfait pas aux critères, on peut en toute quiétude se tourner vers les deux autres. En décidant de prononcer l'adjudication à l'offreur le moins cher, il faut s'assurer auparavant que tous soient en mesure de livrer.

Places de marché électroniques

Les entreprises interrogées sont plutôt réalistes quant à l'utilisation des places de marché. Il est difficile, surtout pour les PMU qui - pour des raisons de coûts - doivent fréquemment se décider pour l'un des offreurs de places de marché, de citer clairement les avantages. Le volume traité via la place de marché est encore relativement petit; en revanche les dépenses pour publier les catalogues sur les places de marché sont élevées et ne dépendent pas rarement du chiffre d'affaires émanant des cotisations des membres.

À ce jour, les places de marché manquent manifestement de liquidités et tout comme pour les ventes aux enchères, on n'attend guère de nouveaux fournisseurs aussi longtemps qu'il n'y aura pas de Commodities standardisées. Dans tous les cas, les fournisseurs devront

auparavant être qualifiés. Il semblerait aussi – et ceci est curieux – que rares sont les entreprises qui veulent traiter leurs fournisseurs connus de manière „Arm's Length“ car les frais de processus augmentent avec les relations confrontatives et les changements fréquents de fournisseurs.

Catalog Buying

Chez la plupart des entreprises, l'achat basé sur catalogue de matériel non-direct, p.ex matériel de bureau, est entre-temps devenu une routine. Un grand nombre des entreprises interrogées utilisent déjà ces solutions. On n'attribue guère à cet instrument la capacité d'exercer encore une influence supplémentaire sur le succès des affaires. Dans le langage du Gartner Group, le Catalog Buying est entre-temps une technologie que l'on utilise pour ne pas prendre du retard sur la concurrence. Il ne permet cependant plus d'obtenir des avantages en matière de compétitivité.

En règle générale, on choisit un ou deux fournisseurs selon l'emplacement ou la région, avec lesquels on traite l'ensemble du volume d'approvisionnement. Selon la solution, on accède soit directement au catalogue du fournisseur, soit le fournisseur met à disposition chez le client ses données pour un catalogue. La plupart des entreprises ont conclu avec le fournisseur un Service Level Agreement qui fixe la fréquence des livraisons et autres modalités. La commande de matériel de bureau est traitée soit par chaque collaborateur en propre régie, soit les commandes sont rassemblées au secrétariat.

Online Request for Quotation (RFQ)

Une procédure de soumission (Online-RFQ) réalisée „on-line“ a avant tout comme avantage de réduire le délai nécessaire au traitement de la soumission. Différentes phases de RFQ Online sont concevables et sont utilisées. La méthode la plus simple, qui cependant ne permet de réduire que les échéances des docu-

Exemple „eSpecification Process“ - Schott Glas

Schott Glas instaure actuellement un système avec lequel les spécifications des concepteurs et ingénieurs sont tout d'abord saisies dans un instrument centralisé spécial. Les offreurs peuvent ensuite sur invitation consulter les documents de soumission sur Internet. Schott Glass attend de ce système une réduction des coûts de processus avant tout lors de soumissions répétées, vu que tous les paramètres peuvent être définis et classés de façon centralisée une seule fois.

ments, consiste à traiter la soumission via E-mail. Même si le cadre juridique pour les signatures électroniques existe entre-temps en Allemagne, la plupart des entreprises continuent à exiger encore une signature valide sur papier. En principe, l'envoi ultérieur de la signature est toutefois suffisant.

Au cours d'une prochaine phase, les documents de soumission sont traités par les ingénieurs sur un système de soumission basé sur Internet. Ceci permet de mettre à disposition des fournisseurs par voie électronique tous les documents de design nécessaires. Et si un fournisseur travaille par exemple sur les mêmes dessins DAO, il est possible de réaliser encore davantage d'économies.

Pooling

Chez les entreprises interrogées, le Pooling s'effectue sous deux formes. En cas de Pooling de volumes d'achat, plusieurs entreprises achètent leurs besoins via une plate-forme collective et peuvent ainsi obtenir de meilleures conditions que s'ils oeuvraient seuls sur le marché. Le pooling apporte dans ce cas des prix d'achat plus bas pour les produits. Les premiers résultats positifs de l'achat collectif ont pu être confirmés dans le cadre du projet „buy2gether“ qui a été réalisé par l'Institut pour la gestion technologique de l'Université de Saint-Gall avec des PMU (petites et moyennes entreprises) de la région du Lac de Constance. Il s'est avéré parallèlement qu'une

gestion professionnelle des groupes de marchandises par les partenaires est la condition pour le pooling interne ou externe. Un pooling est possible rapidement et à un prix avantageux seulement si les groupes de marchandises peuvent être comparés et agrégés moyennant des classifications standardisées comme le BMEcat.

L'autre forme du pooling qui exerce également une influence directe sur la réduction de l'effet de fouet, est le transfert des stocks de réserve sur le prochain niveau supérieur de la Supply Chain. Pour éviter que chaque joueur dans la Supply Chain tienne son propre stock de réserve, un stock de réserve plus petit sur un niveau plus élevé suffira pour les deux joueurs (ou plus) en raison des effets de portefeuille. C'est ainsi que Hewlett Packard a pu réduire ses stocks par le fait qu'un gérant recevait chaque fois un terminal SAP pour chacune des régions et avait ainsi une vue d'ensemble sur tous les stocks au monde entier. En raison des courts délais de livraison du transport aérien, le gérant

Exemple „Shop Online“ - Schott Glas

L'objectif du Shop Online CPU (Corporate Purchasing) chez Schott Glas est d'exploiter les potentiels regroupés, de consolider la position sur le marché par un achat collectif ainsi que d'obtenir une efficacité maximale dans l'achat d'articles C moyennant un „Direct Purchasing System“. Parallèlement, le Shop Online a permis dans l'ensemble de la Suisse une standardisation des articles et une réduction du nombre de fournisseurs et apporte également son soutien aux départements achat et disposition. Avec la mise en service du Shop Online, les relations avec les fournisseurs externes se sont modifiées positivement. En même temps, il a permis, en raison des courts délais de livraison, une optimisation de la logistique ainsi qu'une diminution des stocks. Les relations avec les clients (= utilisateur interne) se sont améliorées en raison de la très bonne acceptation de cet instrument et l'image démodée de l'achat s'est modifiée de façon drastique (achat = innovation). L'assortiment a été standardisé et les stocks ont par ailleurs pu être réduits. Parallèlement les processus de commande ont pu être accélérés et les tâches administratives ont pu être standardisées moyennant des modifications de processus.

était maintenant en mesure de couvrir des besoins exceptionnels se produisant à court terme depuis une réserve de sécurité collective virtuelle. L'ensemble des stocks de la Supply Chain Hewlett Packard a ainsi pu être réduit.

Conclusion

La vitesse à laquelle Internet devait être intégré dans le monde des entreprises a été surestimée par la majorité des analystes. La durée de l'intégration d'applications basées sur Internet dans le Supply Chain Management pour des processus délicats d'une grande entreprise est plus longue que présumé. Internet et ses possibilités techniques pour créer des liaisons et

réduire des processus ressemblent à une révolution. Nos expériences révèlent toutefois que la concrétisation dans les entreprises s'effectue de façon plutôt évolutionnaire, pas à pas. Et l'optimisation de la chaîne de valeur ajoutée est poursuivie dans ce contexte avec les moyens maintenant à disposition.

L'utilisation d'Internet en est seulement à ses débuts. Maintenant commence le véritable travail de concrétisation et là le bon sens est plus important que des visions pour changer le monde.

Littérature

Corsten, D. / Gabriel, C. „Supply Chain Management erfolgreich umsetzen. Grundlagen, Fallstudien, Realisierung“, Editions Springer, Heidelberg, 2001

Corsten, D. / Hofstetter, J. S. “The future of online B2B exchanges” in: ECR Journal, Summer 2001, S. 50 - 59