



FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS

FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS



# Guide

Gestion de la chaîne  
d'approvisionnement



Cofinancé par l'Union européenne  
Fonds social Européen  
Article 6 Mesures Innovantes

<b>1</b>	<b>Ce que signifie chaîne d'approvisionnement</b>	<b>4</b>
	I.I. Acheter/Fabriquer/Livrer	4
<b>2</b>	<b>Performance et optimisation</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Principales stratégies de chaîne d'approvisionnement</b>	<b>7</b>
	3.1. Flux tendu	8
	3.2. A la demande	8
	3.3. Couverture du risque	8
	3.4. Agile	8
<b>4</b>	<b>Leviers pour la configuration de la chaîne d'approvisionnement</b>	<b>9</b>
	4.1. Livraison	9
	4.2. Acheter	10
	4.3. Sous-traiter	13
	4.4. Gestion de la chaîne d'approvisionnement collaborative	15



La mondialisation modifie la structure des industries de travail intensif telles que l'industrie du meuble. L'augmentation des importations à des prix moins élevés forcent les fabricants Européens à rechercher des avantages compétitifs et à restructurer leurs fonctionnements si nécessaire. Certains se sont tournés vers leur modèle commercial, d'autres vers le produit, la production, la productivité ou la relation avec le consommateur final ou une combinaison de certains ou de l'ensemble de ces différents aspects.

Les solutions employées, certaines plus efficaces que d'autres sont multiples. Le projet FIRST a pour ambition d'aborder ce sujet dans le but de formuler des recommandations pour servir au mieux les fabricants. La méthodologie employée a consisté en l'analyse de 30 sociétés s'étant tournées soit vers une restructuration, ayant des caractéristiques particulières dans un aspect ou plus de leur commerce leur permettant de (mieux) aborder les problèmes liés à la mondialisation. Cette analyse devant aboutir à des modèles de commerce à partir desquels des lignes directrices sur des stratégies spécifiques pourraient être distillées.

Durant ce travail, il est très vite apparu qu'il existe presque autant de modèles d'affaires que de sociétés, et à la suggestion du comité consultatif du projet, il a été décidé de se concentrer sur les lignes directrices pour des stratégies pratiques dans des champs spécifiques plutôt que de développer des modèles de commerce entiers. Le bureau consultatif a aussi suggéré de formuler ces guides dans de courts formats séparés facilement utilisables par des fabricants intéressés. De cette manière, le travail a abouti à la formulation de huit guides sur des activités spécifiques: le développement et l'innovation de produit, gestion de la chaîne d'approvisionnement, la bonne approche du marché, la collaboration industrielle, la délocalisation, la gestion de ressources humaines, la gestion du processus du changement et la gestion des communications électroniques. Parallèlement, les partenaires ont développé une base de données de sous-traitance pour les fabricants intéressés par la collaboration comme moyen d'augmenter une telle collaboration entre les fabricants de l'UE et particulièrement avec les fabricants des Pays Membres de l'UE les plus récents. Vous pourrez trouver des informations sur ce projet et sur la base de données sur le site Internet de l'UEA [www.ueanet.com](http://www.ueanet.com).

Le travail analytique a été effectué par les partenaires sous la direction du MIP, Université Polytechnique de Milan et de l'AIDIMA, le centre technique Espagnol de l'ameublement. Le BFM, le MEDIFA et l'UEA ainsi que certains de ses membres ont contribué aux meilleures pratiques et à la rédaction de ces guides. Ifabrick, le département d'information de MEDIFA s'est chargé du site Internet et de la base de données.

Ce manuel fournit les lignes directrices pour une gestion optimale de la chaîne d'approvisionnement dans l'industrie du meuble. Il n'a pas été conçu pour suggérer aux fabricants de mobilier Européen de suivre les stratégies décrites, mais il vise à contribuer à la réflexion sur ce sujet par les fabricants considérant qu'il conviendrait à leur modèle de commerce. Nous espérons qu'il leur sera utile.

Bart De Turck  
Secrétaire Général de l'UEA  
Responsable de Projet FIRST

# I. Ce que signifie chaîne d'approvisionnement

## II. Acheter/Fabriquer/Livrer

Le contexte d'évolution continue fait toujours plus progresser le niveau de la compétition : le succès d'une entreprise ne dépend pas seulement de la gestion des activités de base mais dépend aussi des relations et de la gestion des fournitures. Ainsi, en haut et en bas de la chaîne d'approvisionnement, une entreprise a besoin de gérer les relations avec les clients et les fournisseurs. Naturellement, la tendance croissante à la sous-traitance entretient cette nécessité.

En dépit du fait que le terme "gestion de la chaîne d'approvisionnement" (Supply Chain Management/SCM) est d'abord apparu dans la littérature dans les années 80, il a des racines dans les années 60, quand le 'Council of Supply Chain Management Professionals' (CSCMP) donna une définition de la distribution physique. Dans les années 80, la gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM) commença à aborder l'intégration des flux d'informations de matériaux, depuis les matières premières jusqu'aux clients finaux. Pendant les années 90, de nombreux termes fleurirent, très similaires en fait : 'network sourcing' (réseau d'approvisionnement), 'supply pipeline management' (gestion des canaux d'approvisionnement), 'network supply chain' (chaîne de réseaux d'approvisionnement), 'supply base management' (gestion des approvisionnements de la base), 'value chain management' (gestion de la chaîne de valorisation), 'value stream management' (gestion du flux de valorisation). Aujourd'hui, Metz apporte une définition synthétique et compréhensible du SCM : le SCM est une approche par processus pour gérer le produit, l'information et les opérations financières à travers le réseau d'approvisionnement global, du fournisseur initial au client final.

Les éléments clés de cette définition sont les suivants :

- **Gestion des processus.** Elle implique la coordination d'activités même au-delà des frontières de l'entreprise. Ces processus sont montrés sur l'illustration 1.
- **Flux physiques, d'information et financiers.** La production et le transport de matières premières, de composants et de produits finis sont en place. En outre, chaque activité est associée avec l'information correspondante indispensable pour les entreprises. Les flux physiques vont surtout vers le bas, le flux d'information, au contraire, va surtout vers le haut (par exemple les données de prévisions de la demande sont partagées afin de planifier la production et les achats). A la fin, les flux financiers vont vers le haut, des entreprises acheteuses vers les fournisseurs. Dans une perspective de coopération, il est fondamental de partager correctement la valeur tout au long de la chaîne, afin de mettre en œuvre une transaction qui satisfasse tous les partenaires.
- **Réseau d'approvisionnement et de distribution.** De l'extérieur, la chaîne d'approvisionnement apparaît comme une série séquentielle d'entreprises, même si chaque phase de la séquence n'est presque jamais faite d'une seule entreprise, à la fois parce que les entreprises ont beaucoup de clients et de fournisseurs et aussi parce que les produits complexes nécessitent des matériaux, des parties et des sous-assemblages. Par conséquent, de l'intérieur (c'est-à-dire de la perspective d'une seule entreprise), une chaîne d'approvisionnement est faite de deux réseaux distincts : un en amont et un en aval (voir illustration 2).

De plus en plus de domaines de recherche sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement ont été connectés à la stratégie et à l'organisation plutôt qu'à la logistique et à la distribution physique, comme en témoigne l'attention récente portée aux services.



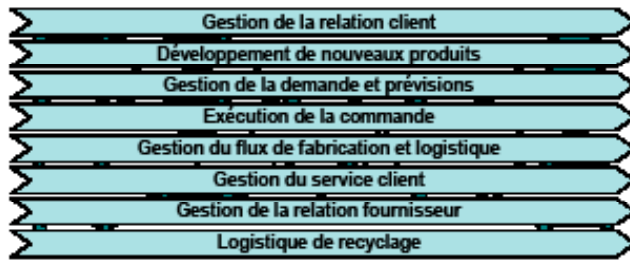


Illustration 1. Processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement

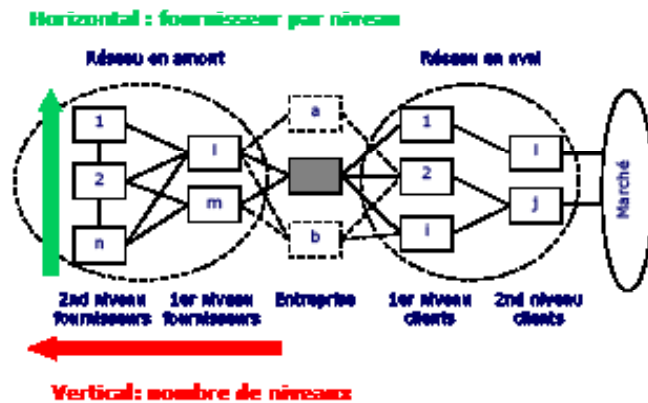


Illustration 2. Réseaux d'approvisionnement et de distribution

Le Supply Chain Council (SCC / Conseil de la chaîne d'approvisionnement) a développé et inscrit le 'Supply Chain Operations Reference model' (SCOR / Modèle de référence des opérations de la chaîne d'approvisionnement) comme norme interprofessionnelle pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les modèles de référence des processus intègrent les concepts connus de reconfiguration des processus (reengineering), d'étalement (benchmarking), et de mesure des processus dans un plan/système interfonctionnel.

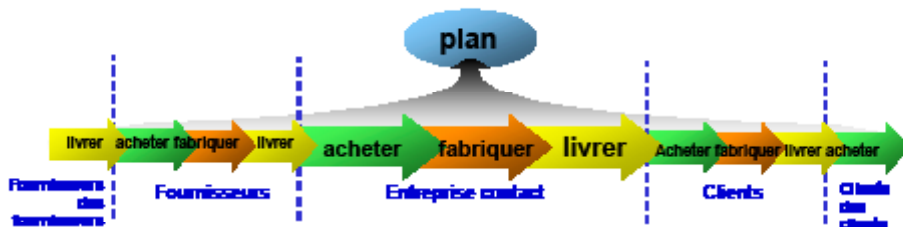


Illustration 3. Modèle SCOR

## 2. Performance et optimisation

Plusieurs acteurs déterminent les performances de la chaîne d'approvisionnement globale. Les deux mesures les plus largement reconnues sont :

- **Coût logistique total** du réseau
- **Niveau de service** livré au client final.

Toutes les deux sont des concepts multidimensionnels (voir illustration 4) et sont déterminées par l'action de plusieurs unités organisationnelles (par exemple le coût logistique vient des achats, du stockage, de la gestion des matériaux, du marketing et des ventes et ainsi de suite). Une relation classique d'optimisation intervient entre ces deux indicateurs : les actions visant à limiter le risque de coût total logistique sans diminuer le niveau de service. La question est la suivante : comment améliorer les coûts logistiques en améliorant, ou au moins en gardant tel quel, le niveau de service ? Grâce à l'innovation, aux technologies de l'information (IT) et grâce à la coopération tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

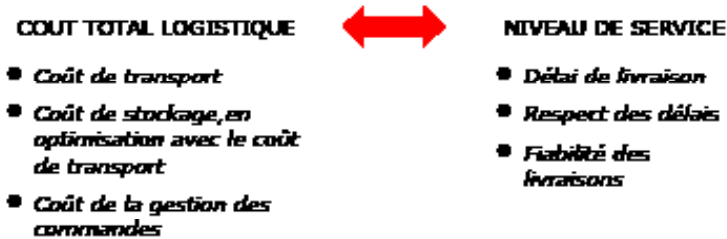


Illustration 4. Optimisation de la chaîne d'approvisionnement

Cette optimisation est très importante étant donné que les conséquences d'un mauvais niveau de service peuvent être dangereuses pour la chaîne d'approvisionnement. C'est la raison pour laquelle le client et le fournisseur dans la chaîne doivent se mettre d'accord afin de maintenir un bon niveau de service, pour ne pas perdre de clients finaux.

Chaque chaîne d'approvisionnement doit définir ses priorités concurrentielles et évaluer le meilleur positionnement en termes de coût logistique et de niveau de service. Il y a 3 approches différentes (voir illustration 5) :

- **Approche marketing.** La priorité est donnée au niveau de service, qui dépend des attentes des concurrents et des clients.
- **Approche budgétaire.** La priorité est donnée au coût, tout en essayant de satisfaire autant que possible les attentes des clients.
- **Approche analytique.** L'objectif est l'optimisation. Ainsi les fonctions de coût et de revenu doivent être calculées selon le niveau de service. En théorie, cette approche assure le profit maximum. En pratique, il est difficile d'estimer les deux fonctions mathématiques. Cette approche est largement utilisée dans le secteur des biens de consommation, dans lequel le coût logistique et le niveau de qualité sont surveillés en permanence. Cela établit toutefois un principe conceptuel : le meilleur niveau de service n'est pas nécessairement le plus haut. En fait, au-delà d'un certain seuil, les coûts commencent à augmenter plus vite que les bénéfices et la marge diminue.

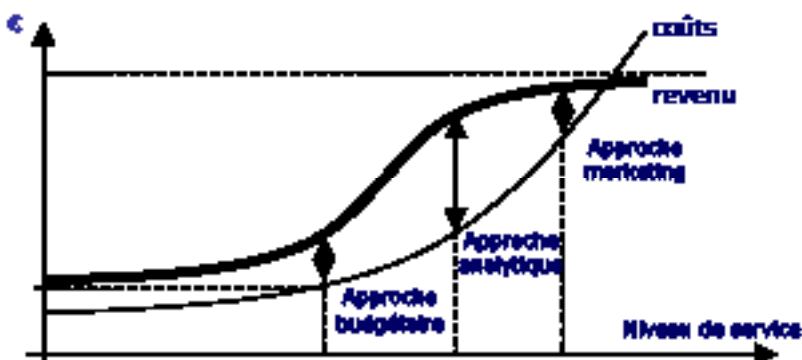


Illustration 5. Gestion de l'optimisation des coûts du service



### 3. Principales stratégies de chaîne d'approvisionnement

La chaîne d'approvisionnement peut être gérée différemment selon les différentes performances clés requises par les entreprises afin de construire leur avantage compétitif et selon les caractéristiques du marché.

Dans les dernières années, de nouvelles stratégies de chaîne d'approvisionnement ont essayé de dépasser l'optimisation du coût du service décrit dans le paragraphe précédent, travaillant à la fois sur la vitesse et l'efficacité. Les stratégies émergentes dépendent de deux dimensions (typologie de Produit et de Processus, voir Illustration 6), qui mènent à différentes stratégies de chaîne d'approvisionnement (voir Illustration 7).

Typologie de produit		Typologie de processus	
<i>Standard</i>	<i>Innovateur</i>	<i>Stable</i>	<i>Instable</i>
Grande distribution	Non spécifique	Processus et technologies matures	Evolution des procédés technologiques et des procédés de production
Demande stable	Demande variable	Système d'approvisionnement étendu et clair	Système d'approvisionnement limité et instable
Long cycle de vie	Court cycle de vie	Automatisation	Opérations de réglage de précision continues, productivité variable
La stabilité conduit à la concurrence, qui limite les marges commerciales	Marges importantes, grâce à la différenciation du produit	Contrats d'approvisionnement à moyen/long terme	Contrats d'approvisionnement au jour le jour ou changements fréquents de spécifications
Turbulence provoquée par les achats spéculatifs et la promotion des ventes	Courte phase de latence (rôle du délai de commercialisation)	Haute qualité	Problèmes de qualité et fiabilité des procédés

Illustration 6. Classification des Produits et des Processus

#### Typologie de produit

Typologie de processus

	Standard	Innovateur
Stable	Chaîne d'approvisionnement Flux tendu	Chaîne d'approvisionnement A la demande
Instable	Chaîne d'approvisionnement Couverture des risques	Chaîne d'approvisionnement Agile

Illustration 7. Stratégies de gestion de la chaîne d'approvisionnement

### 3.1. Flux tendu

---

Cette stratégie peut s'appliquer lorsque la précision des prévisions de la demande et les procédés de fabrication sont stables. Dans de tels cas vous pouvez poursuivre une minimisation des coûts logistiques, c'est-à-dire une stratégie de rendement. Les entreprises essaient en particulier d'éliminer ou de sous-traiter toutes les activités qui ne produisent pas de la valeur ajoutée, recherchant à faire des économies d'échelle au niveau de la production. Cela implique souvent la centralisation de la planification de la production et de la gestion de stock pour toute la chaîne d'approvisionnement et l'application de techniques d'optimisation pour une réduction opérationnelle des coûts. Afin de coordonner un système complexe et de réduire les délais d'acheminement, il est très important d'automatiser l'échange d'information avec les fournisseurs.

### 3.2. A la demande

---

Dans certains cas la demande du marché est variable, la gamme de produits est grande, et les processus opérationnels sont établis. Par conséquent, il est difficile de planifier les besoins afin de garder des stocks faibles. D'un autre côté, des technologies stables autorisent une chaîne d'approvisionnement flexible et réactive. La réduction des délais de livraison pour la constitution des stocks, la production et la distribution est fondamentale, afin de répondre aux besoins du client.

### 3.3. Couverture du risque

---

Dans d'autres cas la demande du marché peut être prévue mais les processus de constitution des stocks, de production et de distribution sont soumis à de fréquents changements. L'attention est alors dirigée vers la minimisation des risques, qui peuvent être structurels (capacité de production, qualité, grèves, etc.) ou anormaux (feux, inondations, tremblements de terre, etc.). Des stocks de secours sont nécessaires dans de tels cas. Sinon une entreprise peut prendre des fournisseurs de secours, au cas où le fournisseur traditionnel ne serait pas capable de livrer. Comme les autres stratégies, les systèmes d'information aident en coordonnant les différents acteurs et en ayant une information au bon moment sur les stocks et la demande le long de la chaîne.

### 3.4. Agile

---

Les chaînes d'approvisionnement les plus difficiles à gérer sont celles où la demande est très variable et où les processus sont instables. Dans de tels cas des approches à la demande et en couverture des risques peuvent être combinés. Certaines entreprises adoptent des stratégies de chaîne d'approvisionnement différentes selon différents produits ou différentes parties de la chaîne.



## 4. Leviers pour la configuration de la chaîne d'approvisionnement

### 4.1. Livraison

Un aspect crucial pour la définition de la configuration de la chaîne d'approvisionnement est représenté par les techniques de gestion des flux physiques. Il y a deux alternatives différentes : les systèmes 'push' et 'pull'.

- **Systèmes 'Push'** nécessitent l'activation de certaines étapes de la chaîne à l'avance, sur la base des prévisions des besoins de l'étape suivante. Ceci implique l'utilisation d'outils comme le MRP (Material Requirement Planning / Planification des besoins en matériaux) du côté de la production ou DRP (Distribution Requirement Planning / Planification des besoins en distribution) du côté de la distribution. A cause de la probabilité d'erreurs de prévision, les systèmes 'push' comptent souvent sur des stocks de sécurité à différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement.

- **Systèmes 'Pull'** permettent le début des activités seulement après que l'étape suivante manifeste un besoin (explicite, comme une commande client, ou implicite, comme la baisse des stocks). Les systèmes 'Pull' nécessitent de courts délais de livraison, afin de satisfaire rapidement les besoins. Les temps de préparation et les temps d'attente des machines sont les causes les plus fréquentes de délais de livraison trop longs : pour cette raison les systèmes 'pull' demandent souvent des investissements technologiques ou une capacité de production non saturée visant à réduire les périodes non productives. La logique du juste à temps est un exemple typique de mise en œuvre d'un système. Toutefois, quand la demande en aval est trop variable, les systèmes 'pull' ne peuvent pas s'appliquer.

- **Renvoi (Postponement)** (voir illustration 8). De récents développements de stratégies de l'offre ont permis à certaines entreprises d'améliorer l'optimisation à coûts partagés, en déplaçant vers le haut le point de découplage, c'est à dire le point où la chaîne passe d'un système à un autre. En d'autres termes, avant que les composants du point de découplage soient standardisés et partagés en autant de modules que possible, afin que la production puisse suivre des prévisions et, en même temps, le risque d'obsolescence est faible. D'un autre côté, la réduction des temps de production, d'assemblage et de distribution permettent de réduire le stock et de reporter l'adaptation autant que possible, selon les systèmes 'pull'.

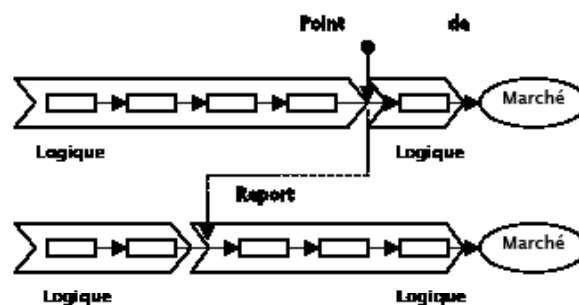


Illustration 8. Report

En particulier en termes de livraison, le passage d'une étape de la chaîne d'approvisionnement à une autre peut être direct ou intermédiaire, selon les différents types de produits et de contextes. Les deux différentes solutions (livraison directe ou réseaux à niveaux multiples) sont décrites dans l'illustration 9.

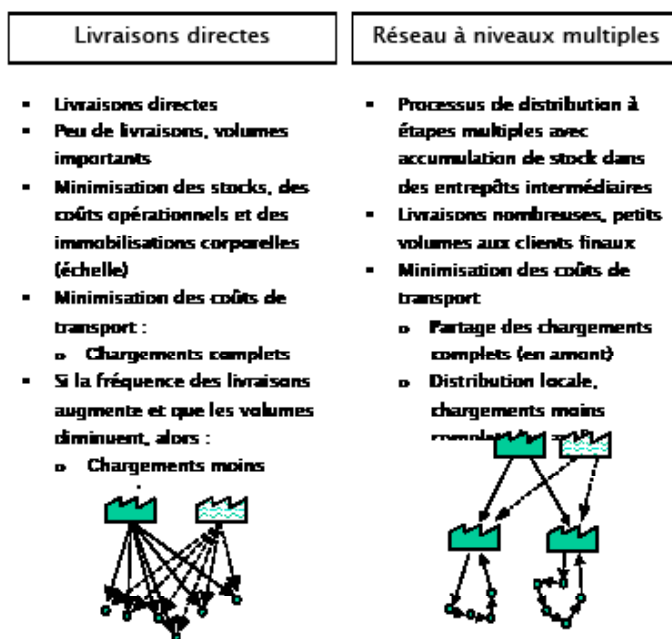


Illustration 9. Livraison directe versus Réseau à niveaux multiples

## 4.2. Acheter

Afin de comprendre les concepts clés dans les configurations de chaînes d'approvisionnement du point de vue des achats il est utile d'introduire un modèle de référence des activités d'achat qui émergeant d'études de cas.

De telles activités peuvent être classées en 3 différents groupes (voir illustration 10). Certaines d'entre elles ont une pertinence stratégique, comme les décisions de fabrication ou d'achat, la gestion des partenariats et ainsi de suite. Par conséquent celles-ci sont des décisions sur le long terme, et donc des décisions peu fréquentes. D'autres sont, au contraire, de nature plus opérationnelle et répétitive : comme la gestion des commandes, du contrôle qualité, au paiement, etc. Ces activités suivent les activités stratégiques et ont lieu beaucoup plus souvent. Nous pouvons donc représenter le processus d'achat comme une somme de trois processus : achats stratégiques, achats et approvisionnements, dans laquelle les deux second représentent le flux opérationnel (ou tactique).

### 4.2.1. Achats stratégiques

Le Service Achat est responsable de la coordination des activités stratégiques avec un grand impact sur les affaires comme les décisions de fabriquer ou d'acheter, le marketing inversé qui mène à la prospection et au choix des fournisseurs, la gestion de la base d'approvisionnement et du portefeuille de fournisseurs dans le temps et l'évaluation des fournisseurs afin d'améliorer les relations d'achat. Ces tâches stratégiques sont menées avec d'autres services clés au sein de l'organisation apportant des compétences utiles (par exemple les Technologies d'Information, l'Ingénierie), elles impliquent aussi parfois les dirigeants. Les achats stratégiques sont composés de 4 activités clés.



- **Fabriquer ou acheter.** C'est la décision fondamentale qui est à l'origine du besoin en approvisionnement. C'est une décision autonome qui consiste en : l'analyse des conditions du marché afin de comprendre si la sous-traitance est possible ou si l'intégration verticale est préférable, en regardant les raisons qui mènent à sous-traiter (comme les compétences, les coûts et la gestion des capitaux propres) et, finalement, en considérant quel est l'accord de sous-traitance le plus opportun pour le bien ou le service concerné. C'est la décision fondamentale qui est à l'origine du besoin d'approvisionnement.

- **Prospection et choix de fournisseurs.** (c'est-à-dire Veille du Marché). Le marché des approvisionnements est examiné afin d'être à jour en terme de tendances technologiques et de nouveaux fournisseurs potentiels. Le portefeuille de fournisseurs concurrents (c'est-à-dire qu'est ce qu'ils achètent et à qui) est surveillé en permanence. Cette activité se fait en participant à des salons, en naviguant sur Internet, en lisant des magazines techniques, en rencontrant (même de manière informelle) des entreprises et des professionnels. Les fournisseurs sont ensuite évalués sur la base de plusieurs paramètres multidimensionnels (comme le niveau de service, la fiabilité, la solidité financière, le degré d'innovation, la volonté de partenariat et ainsi de suite). Les fournisseurs sélectionnés sont ensuite choisis grâce à un processus complexe de contrôle et d'évaluation : cela est particulièrement vrai dans les secteurs nécessitant des contraintes juridiques rigides.

- **Gestion du portefeuille de fournisseurs.** Le principal choix de haut niveau concernant la gestion des fournisseurs est le type de relation, c'est-à-dire si un marché d'approvisionnement fait de partenariat ou de concurrence est préférable. Plus généralement, il est nécessaire de définir le nombre de fournisseurs pour chaque produit ou service, le nombre d'activités déléguées et le type de ressources transférées (comme les compétences, les immobilisations, etc.) afin d'améliorer les performances d'approvisionnement. Il y a donc des enjeux majeurs en termes de rationalisation du portefeuille de fournisseurs.

- **Evaluation stratégique.** Les fournisseurs partenaires sont évalués au bon moment avec une priorité spécifique donnée aux résultats de la relation. Exactement comme pour l'activité de prospection, plusieurs critères rentrent en compte, avec comme objectif l'identification rapide de toute lacune. Cette phase est également connue sous le nom d'évaluation du vendeur et peut mener au réexamen ou à la correction des choix antérieurs.

#### 4.2.2. Achats

Le processus d'achat vise à sélectionner les fournisseurs selon des besoins spécifiques de l'entreprise une fois qu'ils émergent. La première tâche consiste à définir des spécifications pour les biens ou services requis, le Service Achat peut ensuite prospecter et choisir les fournisseurs au cas où la base d'achat n'est pas à jour, une Demande de Devis est ensuite soumise aux fournisseurs présélectionnés et enfin la négociation et la sélection finale du fournisseur sont pratiquées. Le processus d'achat finit avec la conclusion du contrat.

- **Définition des spécifications.** Chaque fois qu'un besoin apparaît, venant d'une personne ou d'un service au sein de l'organisation, il doit être traduit en spécification détaillées représentant les caractéristiques techniques, la quantité, le délai de livraison, etc., de l'objet à acheter. Par conséquent, pendant cette phase, une forte interaction entre le service achat et les autres services est nécessaire. C'est aussi la raison pour laquelle les acheteurs doivent être préparés sur le plan technique afin de pouvoir dialoguer à la fois avec les clients internes et avec les fournisseurs.

• **Prospection.** Une fois que les spécifications sont claires, le service achat va contacter les fournisseurs qualifiés pour ce produit ou ce service, s'il y en a. Sinon, si aucun fournisseur n'est capable de répondre aux spécifications, la prospection et le choix recommencent. Dans certains cas, l'entreprise qui achète n'a pas suffisamment de connaissance ou d'expertise pour spécifier les caractéristiques du produit : elle spécifie donc seulement les exigences fonctionnelles, déléguant au fournisseur l'établissement d'une proposition précise.

• **Demande de devis** (RfQ / Request for Quote). Une fois que le(s) fournisseur(s) est (sont) sélectionné(s), les spécifications du produit ou du service sont communiqués et l'entreprise qui achète demande une offre, contenant des détails techniques, des quantités, des délais de livraison, des procédés et des prix.

• **Négociation et sélection.** Il y a différentes façons de mettre les fournisseurs en concurrence ou d'obtenir de meilleures conditions de la part de l'un d'entre eux, mais ce n'est pas ce sur quoi nous allons nous concentrer. Toutefois, l'entreprise qui achète doit faire attention en décidant quelles sont les priorités, étant donné que le prix n'est pas toujours la priorité. Une fois que le fournisseur est choisi, un contrat peut être préparé. Il inclut généralement le prix, les spécifications, les conditions de livraison, les termes de paiement, les clauses pénales, etc. Le processus d'achat finit avec la signature du contrat.

#### 4.2.3. Approvisionnement

Une fois que l'accord entre le client et le fournisseur est conclu, le processus d'approvisionnement peut commencer, signifiant que le client place la(les) commande(s), les biens et services sont ensuite livrés par le fournisseur et contrôlés par le client, la facturation et le paiement ont lieu et finalement le client évalue généralement les performances du fournisseur. Le processus d'approvisionnement peut être répété plusieurs fois dans le même contrat (par exemple commande de couvertures) ou peut avoir lieu seulement une fois (par exemple investissement de capitaux) selon l'achat spécifique.

Si le processus d'achat est similaire pour n'importe quelle catégorie d'achats, les activités de processus d'approvisionnement et les outils relatifs diffèrent selon deux catégories d'achats complètement différentes :

• **Achats liés à la production :** le processus d'approvisionnement est déclenché par les besoins liés à la planification des activités clés de l'entreprise visant à satisfaire la demande du marché (par exemple les matières premières, les constituants du produit) ;

• **Achats non liés à la production :** le processus d'approvisionnement est déclenché par les besoins des utilisateurs internes au sein de l'organisation client et pas nécessairement lié à des planifications d'activités (par exemple les fournitures de bureau, les technologies d'information).

Etant donné la différence entre une couverture, des accords una-tantum et des achats liés ou non à la production, les activités récurrentes lors du processus d'approvisionnement sont les suivantes.

• **Commande et expédition.** La commande est le document officiel qui engage le client à acheter et qui déclenche la production ou l'expédition (en cas de plan de production fabriquée pour les stocks). En cas de transactions uniques (par exemple l'achat d'actifs immobilisés), le contrat et la commande sont la même chose. Au contraire, lorsque les relations d'approvisionnement sont solides et répétées, les Demandes d'Achat peuvent être directement chargées à partir du système d'information du fournisseur, permettant ainsi de maîtriser les activités à faible valeur ajoutée. L'expédition consiste au suivi de la commande et à la pression sur le fournisseur, si nécessaire.



- **Envoi et réception.** Les biens livrés doivent être téléchargés et enregistrés. Ensuite le contrôle qualité (souvent sur un échantillon) a lieu. Le délai de livraison, la quantité et la conformité sont enregistrés. Cette activité est de plus en plus effectuée par le service Production ou Contrôle Qualité, même si la responsabilité peut rester à la charge des Achats.
- **Paiement.** Une fois que la livraison est terminée, le fournisseur émet la facture et le cycle de paiement commence, en vertu des termes contractuels.
- **Evaluation des activités.** Toute donnée concernant l'approvisionnement est utilisée et alimente les systèmes d'évaluation du vendeur au niveau stratégique.



Illustration 10. Le processus d'achat

- Strategic Purchasing :** Achat Stratégique  
**Strategic Make or Buy :** Décision stratégique de fabriquer ou d'acheter  
**Suppliers scouting and qualification :** Prospection et choix de fournisseurs  
**Supply portfolio management :** Gestion du portefeuille de fournisseurs  
**Strategic evaluation :** Évaluation stratégique  
**Sourcing :** Achat  
**Supply :** Approvisionnement  
**Specs definition :** Définition des spécifications  
**Order and expediting :** Commande et expédition  
**Shipping and receiving :** Envoi et réception  
**Payment :** Paiement  
**Opns evaluations :** Evaluation des activités  
**Production-driven purchasing :** Achat lié à la production  
**Non production-driven purchasing :** Achat non lié à la production

### 4.3. Sous-traiter

Comment décider s'il y a lieu de sous-traiter une activité est l'objet de ce document (voir FIRST guide : Sous-traiter). Toutefois, étant donné que les décisions de sous-traiter sont les antécédents logiques des décisions de configuration du système d'approvisionnement, l'illustration 11 résume les aspects critiques qu'une entreprise doit prendre en considération lorsque la décision de sous-traiter a lieu.

- **La complexité descriptive** (externe) des composants / constituants limite le côté pratique de la sous-traitance au client potentiel.
- **La spécificité d'un composant** limite la réelle disponibilité d'un marché d'approvisionnement comme les fournisseurs potentiels ne sont pas en faveur d'investissements "ad hoc" pour concevoir et pour produire des composants spécifiques.
- **L'incertitude** de processus et de composants réduit le côté pratique pour le fournisseur potentiel.

Le lecteur doit remarquer que les 3 précédentes motivations sont utiles pour déterminer quel type de marché existe pour un composant spécifique. Ainsi, aucun choix ne dépend seulement de la volonté de l'entreprise. C'est seulement plus tard, lorsque vous avez établi qu'un marché collaboratif pourrait être en question, qu'une entreprise peut décider s'il est possible de sous-traiter, en considérant les facteurs compétence, coût et capital. L'illustration 12, à son tour, résume les avantages et les inconvénients de chaque condition de marché existante.

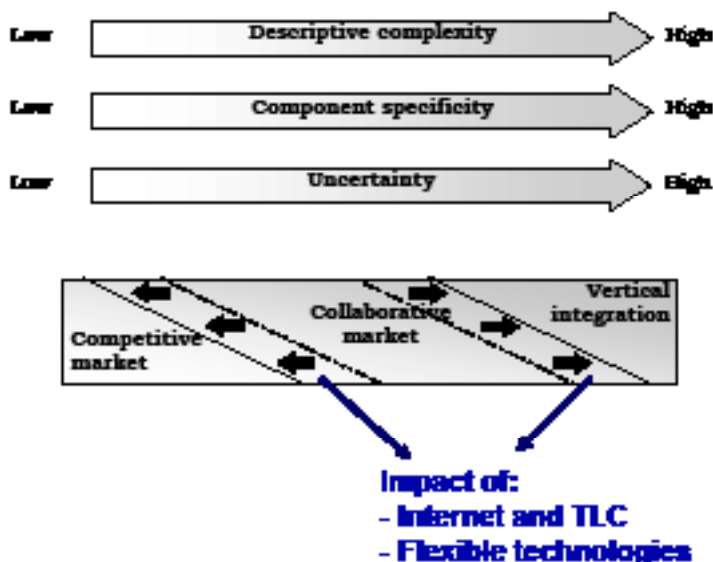


Illustration II. Marché existant

Low : Faible  
High : Important  
Description complexity : Complexité descriptive  
Component specificity : Spécificité du composant  
Uncertainty : Incertitude  
Competitive market : Marché compétitif  
Collaborative market : Marché collaboratif  
Vertical integration : Intégration verticale  
Impact of : Impact de  
Internet and TLC : Internet et TLC  
Flexible technologies : Technologies flexibles

Marché compétitif		Marché collaboratif		Intégration verticale	
Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
Faibles coûts de changement	Faible différenciation	Partage des bénéfices/risques	Coûts de changement importants	Contrôle important	Faible flexibilité
Flexibilité importante	Faible contrôle	Meilleures performances	Risque de retombée technologique	Différenciation importante	Investissements importants
Accès à l'innovation	Perte de compétence	Contrôle moyen à élevé	Risque de choisir le mauvais fournisseur	Economies de gamme	Défocalisation
Faible coûts		Réduction de la base d'approvisionnement			
Priorité mise sur les compétences de base		Marché sécurisé pour le fournisseur (et faible incertitude)			

Illustration I2. Avantages et Inconvénients

#### 4.4. Gestion de la chaîne d'approvisionnement collaborative

Dans les paragraphes précédents nous avons introduit la notion de marché collaboratif. Dans ce domaine les entreprises établissent le « partenariat » entre le client et le fournisseur. Cette sorte de relation nécessite une interaction entre plusieurs fonctions d'organisation ou plusieurs services, selon l'illustration 13. Dans un partenariat, la relation avec le fournisseur n'est plus conflictuelle et ne nécessite pas seulement des capacités de négociation. D'une manière cohérente, le service achat gagne une nouvelle importance et l'acheteur change également de rôle, devenant un "maître du processus" plutôt qu'un employé commercial. Il n'en reste pas moins que les partenariats ne suppriment pas les négociations : leur but est le partage équitable du risque et du bénéfice, en cherchant toujours des synergies et des situations gagnant-gagnant.

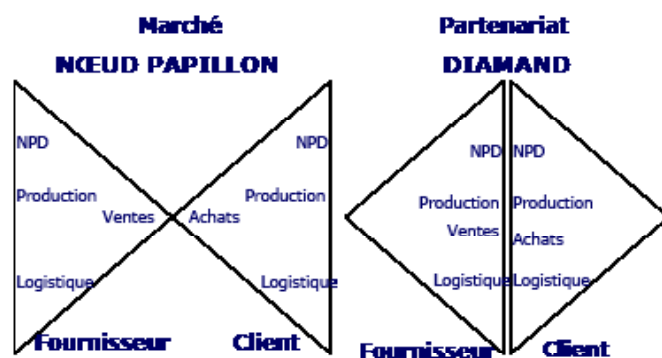


Illustration 13. Gestion de partenariat

Etant donné que les partenariats peuvent générer des bénéfices pour les entreprises mais apporter quand même certains risques, il y a des outils visant à limiter ces risques :

- **Cadre d'accord** : contrats à moyen ou à long terme pour une association d'approvisionnement. Le client réserve un certain nombre de capacités de production et le fournisseur est couvert pour des investissements spécifiques.
- **Contrôle de la performance** : afin d'anticiper tout problème. Cette activité doit viser à l'amélioration effective plutôt qu'à prendre avantage de pénalités ou de clauses contractuelles. De plus, les mesures de la performance doivent être établies de manière claire, afin d'aligner les efforts du fournisseur sur les objectifs du client.
- **Investissements dédiés** : si l'une ou les deux entreprises investissent dans une relation, cela représente une garantie d'engagement.
- **Partage de connaissances** : c'est une forme particulière d'investissement dédié. En fait, le partage de connaissances est le véritable élément qui différencie un partenariat d'une pure relation de marché.
- **Transparence** : c'est l'un des leviers les plus efficaces. Si le fournisseur révèle ses coûts de structure, le client est protégé par des prix trop élevés. Le fournisseur peut à son tour demander le remboursement de ses investissements dédiés.
- **Réputation** : un comportement opportuniste d'un partenaire peut être rentable à court terme, mais peut aussi exclure de futures collaborations.

Si une entreprise établit qu'il est opportun de collaborer avec des fournisseurs il y a toujours des alternatives. Comme le représente l'illustration 14, il y a deux types d'intégration :

- **La collaboration technologique.** (Conception en commun). Le client et le fournisseur collaborent dans la conception et le développement de nouveaux produits ou procédés. Il y a différents types de conceptions en commun selon différents buts (par exemple le temps, le coût, la qualité) et il y a également des pré-requis. Premièrement, des compétences en gestion de projet sont nécessaires. Deuxièmement, les capacités des entreprises doivent être complémentaires, afin d'atteindre des résultats qui seraient autrement difficiles à obtenir. Pour finir, un certain degré de confiance est nécessaire, étant donné que les mécanismes de protection conceptuels ne sont pas toujours suffisants.

- **Collaboration opérationnelle.** Le client et le fournisseur coordonnent de manière jointe les prévisions de la demande, la planification des besoins en matériaux, la gestion des commandes, la production, l'expédition, la livraison, le contrôle qualité, la facturation, le paiement ou une partie seulement de ces activités. Ce sont différents types de collaboration opérationnelle, selon différents niveaux de partage de l'information (par exemple visibilité ou intégration). Il y a également différents outils à mettre en place afin d'activer les flux d'information : téléphone, fax, progiciel de gestion intégré (ERP) protégé, EDI, EDI Web, Extranet et ainsi de suite.

Remarque : les synergies découlant des applications simultanées de la coopération technologique et opérationnelle ne sont pas exclues. Par exemple le juste à temps nécessite le développement de plates-formes de production spécifiques avant que l'intégration effective des cycles de production et logistique commence.

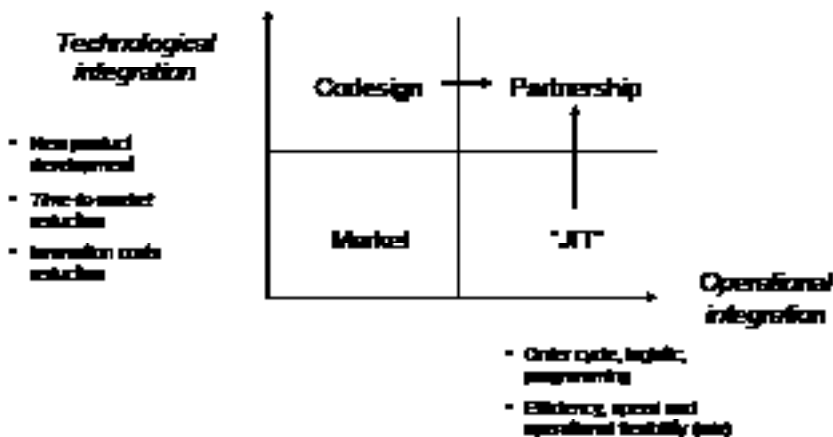


Illustration 14. Intégration opérationnelle et technologique

Technological integration : intégration technologique

Codesign : Conception en collaboration

Partnership : Partenariat

New product development : développement de nouveaux produits

Time-to-market reduction : réduction du délai de commercialisation

Innovation costs reduction : Réduction des coûts d'innovation

Market : Marché

< JIT > : Juste à temps

Operational integration : intégration opérationnelle

Order cycle, logistic, programming : cycle de commande, logistique, planification

Efficiency, speed and operational flexibility (mix) : Efficacité, vitesse et flexibilité opérationnelle (mix)



Selon le type de produit qui est l'objet de la transaction, différentes stratégies d'achat peuvent être choisies. En particulier, deux motivations mènent à décider quelle stratégie est la plus appropriée (voir illustration 15) :

- **La complexité de l'approvisionnement sur le marché.** Elle permet d'estimer si oui ou non il y a des obstacles à l'achat d'un produit ou d'un composant spécifique. Cette dimension est manifestement liée à celles énumérées précédemment : la complexité descriptive, la spécificité et l'incertitude. En effet, pour certaines catégories le marché n'est pas compétitif : toutefois, il peut y avoir des difficultés d'approvisionnement. Les indicateurs éventuels de la complexité du marché de l'approvisionnement sont : la concentration du marché (nombre et taille des fournisseurs), le pouvoir de négociation des fournisseurs, les contraintes dans la capacité de production.

- **Importance stratégique.** Elle mesure la contribution d'un bien acheté sur les performances concurrentielles de l'entreprise et permet de distinguer les achats stratégiques des autres qui, bien qu'ils soient nécessaires, ne rajoutent pas d'avantage concurrentiel. Les indicateurs éventuels de l'importance stratégique d'un bien sont : impact en termes de coût sur le produit de l'entreprise, contribution à la qualité globale du produit, capacité à offrir un avantage concurrentiel (par exemple en termes de différenciation par rapport aux concurrents).

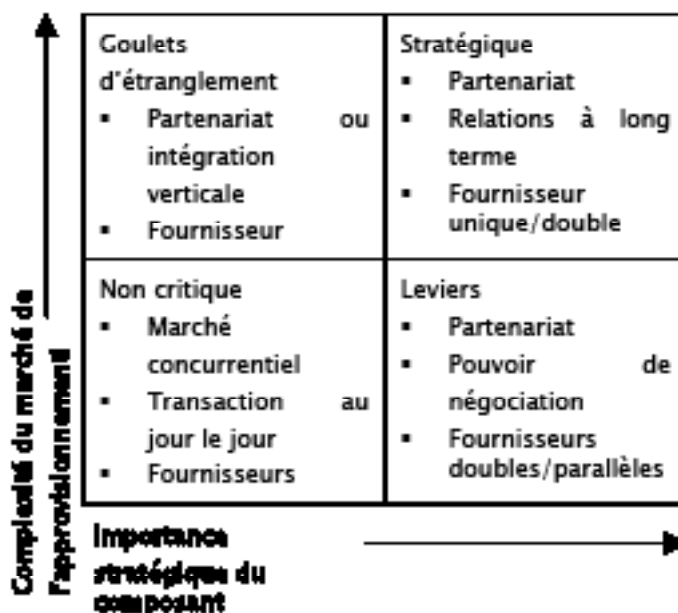


Illustration 15. Matrice de Kraljic

Comme la matrice de Kraljic le suggère, il y a différentes politiques de fournisseur qui sont disponibles pour le système d'approvisionnement. Elles sont décrites ci-dessous :

- **Fournisseurs Multiples.** Le client se réfère constamment à un marché concurrentiel et utilise des transactions au jour le jour pour ne pas dépendre d'un seul fournisseur. Les fournisseurs sont généralement sélectionnés sur la base de leur prix et les coûts du service sont faibles (c'est-à-dire que les fournisseurs fabriquent plus ou moins le même produit). Ce type de système d'approvisionnement est possible pour les produits standards qui sont faciles à trouver sur le marché. En général, il est également plus facile d'accéder à l'innovation. Le principal inconvénient est l'impossibilité d'obtenir un haut niveau de customisation ou de bénéficier d'économies d'échelle étant donné que les besoins en matériaux sont répartis entre plusieurs fournisseurs.

- **Fournisseur unique.** Le client achète un certain produit ou composant à un seul fournisseur. C'est parfois un choix obligatoire : le fournisseur peut posséder une technologie brevetée ou avoir le monopole, ou encore le client peut demander des investissements dédiés. Dans d'autres cas le client est intéressé par l'adaptation, la flexibilité, de gros volumes, des compétences spécifiques et ainsi de suite. Il y a toutefois un danger de "monopole latéral" étant donné que le fournisseur peut prendre le client en otage.

- **Fournisseur double.** C'est une variante du fournisseur unique : le client maintient un fournisseur unique pour la majorité des approvisionnements en un certain produit et un fournisseur de secours pour la partie restante. De cette manière, il y a un certain degré de concurrence entre les deux fournisseurs et le client est protégé des accidents et des comportements opportunistes.

- **Fournisseurs parallèles.** Il se caractérise par une série de relations uniques avec les fournisseurs afin de satisfaire au besoin d'un composant pour une famille de produits finis. En d'autres termes, le client renonce à totaliser les besoins des différentes familles de produits, gardant plusieurs fournisseurs qui réalisent plus ou moins le même produit. Pour avoir des fournisseurs parallèles, une entreprise doit avoir une gamme de produit suffisamment étendue (dans laquelle des familles de produits partagent des produits ou des activités similaires). De plus, un besoin pour une seule famille doit être suffisamment important pour justifier l'utilisation d'un fournisseur dédié. L'objectif des fournisseurs parallèles est d'améliorer l'optimisation de l'approvisionnement entre le risque et l'efficacité : comme avec un fournisseur unique, le client a la possibilité de construire des relations à long terme et collaboratives ; tout en pouvant garder la possibilité de substituer un fournisseur à un autre comme avec des fournisseurs multiples.





Institute of Technology for Furniture and Related Industry  
C\ Benjamin Franklin, 13. Parque Tecnológico.  
Apdo. nº 50 - 46980 Paterna. (Valencia)  
Spain  
Tel : 00 34 96 136 60 70  
Fax : 00 34 96 136 61 85  
vsales@aidima.es  
www.aidima.es



BFM  
British Furniture Manufacturers Federation  
Wycombe House  
9 Amersham Hill  
High Wycombe  
Bucks HP13 6NR  
Great Britain  
Tel : 00 44 1494 523021,  
Fax : 00 44 1494 474270  
info@bfm.org.uk  
www.bfm.org.uk



EFBWW  
European Federation of Building & Wood Workers  
Rue Royale 45/3  
1000 Brussels  
Belgium  
Tel : 00 32 2 2271040  
Fax : 00 32 2 2198228  
info@efbh.be  
www.efbww.org



EIAS  
European Industry Associations Services  
Rue de la Loi 26  
1040 Brussels  
Belgium  
Tel : 00 32 2 2181889  
Fax : 00 32 2 2192701  
www.eiasnet.com



IFA  
Industries Françaises de l'ameublement  
28 bis avenue Daumesnil  
75012 Paris  
France  
Tel : 00 33 1 44 68 18 00  
Fax : 00 33 1 44 74 37 55  
unifa@mobilier.com  
www.mobilier.com



MIP  
Piazza Leonardo Da Vinci 32  
20133 Milan  
Italy  
Tel : 00 39 0223992804  
Fax : 00 39 0223992720  
alessio.marchesi@polimi.it  
www.polimi.it



UEA  
Union Européenne de l'Ameublement  
Rue de la Loi 26  
1040 Brussels  
Belgium  
Tel : 00 32 2 2181889  
Fax : 00 32 2 2192701  
secretariat@uea.be  
www.ueanet.com

## FURNITURE INDUSTRY IN RESTRUCTURING : SYSTEMS & TOOLS



Editeur responsable

**UEA**

Wetstraat 26 rue de la Loi

B-1040 Brussels

Tel. 003222181889

Fax 003222192701

secretariat@uea.be

www.ueanet.com



Cofinancé par l'Union européenne  
Fonds social Européen  
Article 6 Mesures Innovantes