

Bien plus qu'un élément de coût : Comment nous évoluons vers **une chaîne d'approvisionnement durable**

Cinq experts en débat

Animé par Stijn Schepers,
Lead Digital Supply Chain Flexso



Inhoud

- 4 Bien plus qu'un élément de coût :
Comment nous évoluons vers une chaîne d'approvisionnement durable**
Digital Voices
Les experts

- 6 Quel a été l'impact du covid-19 sur la planification
de la chaîne d'approvisionnement et son exécution ?**
Quelles sont les actions que vous avez prises ?
Le pouvoir des partenaires

- 8 Comment créer une chaîne d'approvisionnement résiliente ?**
Que fait le (sous-)fournisseur ?
Collaboration entre concurrents

- 10 Comment le focus sur une chaîne d'approvisionnement durable
peut-il la rendre encore plus résilients ?**
Commandé aujourd'hui, livré quand vous voulez
Un nouveau point de référence

- 11 Principaux points à retenir**

“La distance entre ‘rien faire’ et ‘faire quelque chose’ est immense. Il suffit de demander aux entrepreneurs qui fabriquent, stockent ou transportent des produits.

Entre ce qui entre et ce qui sort, se trouve un processus qui - pour beaucoup - est resté longtemps abstrait : la chaîne d'approvisionnement.”

Dr. Alex Van Breedam

Comment nous évoluons vers une chaîne d'approvisionnement durable

Lorsqu'on parle de la chaîne d'approvisionnement, les gens disent qu'ils ont "commencé à la considérer différemment l'année dernière".

Alors qu'auparavant l'accent était mis uniquement sur les coûts, aujourd'hui les gens veulent une chaîne d'approvisionnement résiliente. Ce sentiment ne tombe pas du ciel, bien sûr. Il y a eu une pandémie, ce qui signifie que les usines et les entrepôts ne pouvaient pas travailler à pleine capacité. Il y a eu un comportement de faire des réserves chez les consommateurs et les fournisseurs, qui ont voulu se préparer à un avenir incertain. Cerise sur le gâteau, un porte-conteneurs a bloqué l'un des canaux les plus importants du monde.

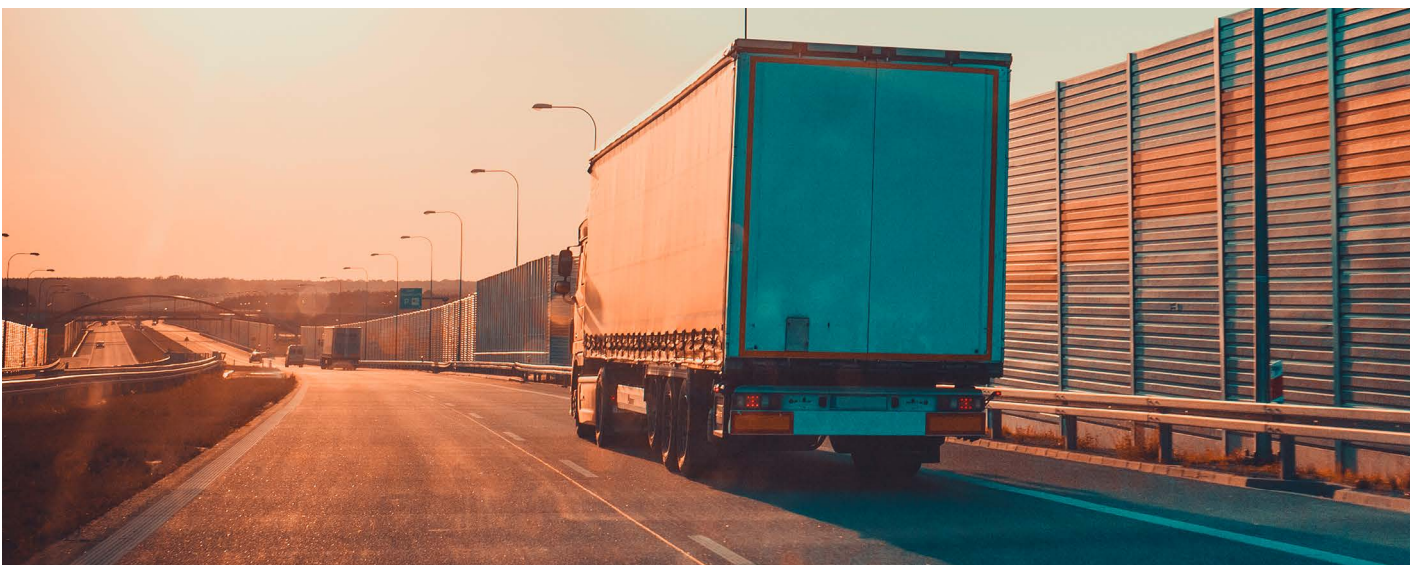
Dans son discours d'ouverture à Digital Voices, un événement organisé par SAP, le Dr. Alex Van Breedam a cité une étude intéressante réalisée par RetailNext. Elle a montré que 100 % des entrepreneurs interrogés ont indiqué qu'ils avaient connu des perturbations dans la logistique au cours des deux dernières années.

L'"AMAZONISATION" DE LA LOGISTIQUE

Le choc des derniers mois n'est que le début, a déclaré M. van Breedam. Par exemple, il existe une pression sociale pour rendre les transports plus écologiques. Comme le transport de marchandises augmentera également de 30 % d'ici à 2030 et que les transports ne peuvent pas faire face à cette augmentation, le secteur devra de toute façon subir des changements radicaux.

Comme solution possible, M. Van Breedam a évoqué le regroupement des chaînes d'approvisionnement de différentes entreprises. Les chiffres du Forum économique mondial montrent qu'un quart des camions circulent à vide et que les camions chargés ne sont remplis qu'à 57 %.

L'inefficacité du secteur des transports pourrait être soumise à des pressions si des géants comme Amazon devaient un jour céder leur service logistique. Cette décision pourrait faire chuter toute une industrie d'un seul coup, car personne ne sera en mesure d'utiliser au mieux les capacités résiduelles et les livraisons de retour.



Bien plus qu'un élément de coût :
Comment nous évoluons vers une chaîne
d'approvisionnement durable

DIGITAL VOICES

Ce ne sont là que quelques-unes des questions que cinq experts, dirigés par le modérateur Stijn Schepers (Compétence Lead Digital Supply Chain, Flexso), ont débattu lors de Digital Voices. Ce qui suit est le récit de cette conversation, qui s'est concentrée sur trois propositions centrales :

1. Quel a été l'impact de Covid-19 sur votre chaîne d'approvisionnement ?
2. Comment construire une chaîne d'approvisionnement résiliente ?
3. Comment l'accent mis sur une chaîne d'approvisionnement durable peut-il également les rendre résilients ?

LES EXPERTS

Arnaud Popovitch, Group planning and optimization manager, Spadel

Bart De Nijs, Application Manager Production and R&D, Puratos

Bart Weymans, Project & Innovation Manager, ODTB

Bart Vanbrabant, Transformation Program Manager, Fedrus

Hans Schurmans, Director Logistics Operations,



Quel a été l'impact de Covid-19 sur votre chaîne d'approvisionnement ?

QUELLES MESURES AVEZ-VOUS PRISES ?

La façon dont les experts ont vécu le COVID-19 diffère d'une entreprise à l'autre. Chez le fournisseur de télécommunications Proximus, par exemple, le volume a augmenté de 20 %, mais la productivité a chuté de 15 % en raison de la distanciation sociale requise.

Hans Schurmans, Director Logistics Operations chez Proximus : Nous avons également constaté un changement de nos canaux de vente au détail vers les services au domicile des consommateurs. Le télétravail a donc créé des exigences sans précédent en termes de connexions Internet.

Bart Weymans, Project & Innovation Manager chez ODT, acteur logistique se trouve au milieu de la chaîne, entre les entreprises et leurs clients. Là, il s'agissait de changer rapidement de vitesse et de résoudre des énigmes. Par exemple, une entreprise de vêtements avait un bateau en route

depuis la Chine, alors que les magasins étaient sur le point de fermer. À ce moment-là, il s'agit d'une mise à l'échelle et d'utiliser la bonne technologie pour pouvoir enregistrer les marchandises. Nos clients doivent pouvoir voir ce qui se trouve dans les entrepôts à tout moment.

Cette connaissance était nécessaire pour pouvoir répondre rapidement à une demande croissante ou décroissante. "Nous voulons ajuster nos prévisions en permanence, afin de pouvoir évaluer le risque que nous courons avec notre stock", explique **Arnaud Popovitch**, Group Planning and Optimization Manager chez Spadel. "Dès que le confinement a été annoncé, nous avons vu une énorme augmentation de la demande d'eau. Nous avons l'habitude de nous en tenir à la planification à long terme, mais maintenant nous examinons la planification de la production avec toutes les parties sur une base hebdomadaire."



LE POUVOIR DES PARTENAIRES

Ce rythme hebdomadaire ne signifie pas l'abandon de l'objectif à long terme. Schurmans souligne que c'est ainsi que l'on peut conclure des partenariats solides. “ Dans les moments de crise, ces liens sont d'une importance vitale. Nous concluons parfois des contrats pour nos magasins de dix ans. Vous pourriez changer de fournisseur chaque année, mais le déménagement à lui seul vous coûterait plus que les quelques euros que vous économisez en essayant de presser le citron jusqu'à la dernière goutte. Si vous savez que vous allez travailler ensemble sur le long terme, vous pouvez envisager l'innovation d'une manière très différente.

“Votre chaîne d'approvisionnement est la machine qui permet de servir vos clients de la meilleure façon possible, vous ne pouvez donc pas vous concentrer uniquement sur le prix.” **Bart Vanbrabant**, Transformation Program Manager chez Fedrus, une entreprise spécialisée dans les matériaux de construction, est également d'accord avec cela.

“Vous pouvez alors également investir dans la formation des personnes, afin qu'elles puissent manipuler vos produits de la meilleure façon possible. Si vous ne le faites pas, vous risquez de perdre un client, et pour le reconquérir, vous perdez beaucoup d'argent.”

“Une prévision sera par définition erronée, il s'agit donc de prévoir des réserves suffisantes”, a déclaré **Bart De Nijs**, Application Manager Production and R&D chez l'entreprise alimentaire Puratos. “Dans notre cas, par exemple, le chocolat est fortement dépendant des exportations vers le Japon, entre autres. En période de COVID-19, cela s'est bien sûr complètement arrêté. Comme pour les autres, nous sommes passés d'une planification semestrielle à une prévision hebdomadaire. Nous essayons de justifier cela au mieux en demandant à nos vendeurs locaux de se renseigner constamment auprès de leurs principaux comptes locaux.”

“Votre chaîne d'approvisionnement est la machine qui permet de **servir vos clients de la meilleure façon possible**, vous ne pouvez donc pas vous concentrer uniquement sur le prix.

Vous devez donc **investir dans la formation des personnes** afin qu'elles puissent traiter vos produits de la meilleure façon possible.”

Bart Vanbrabant

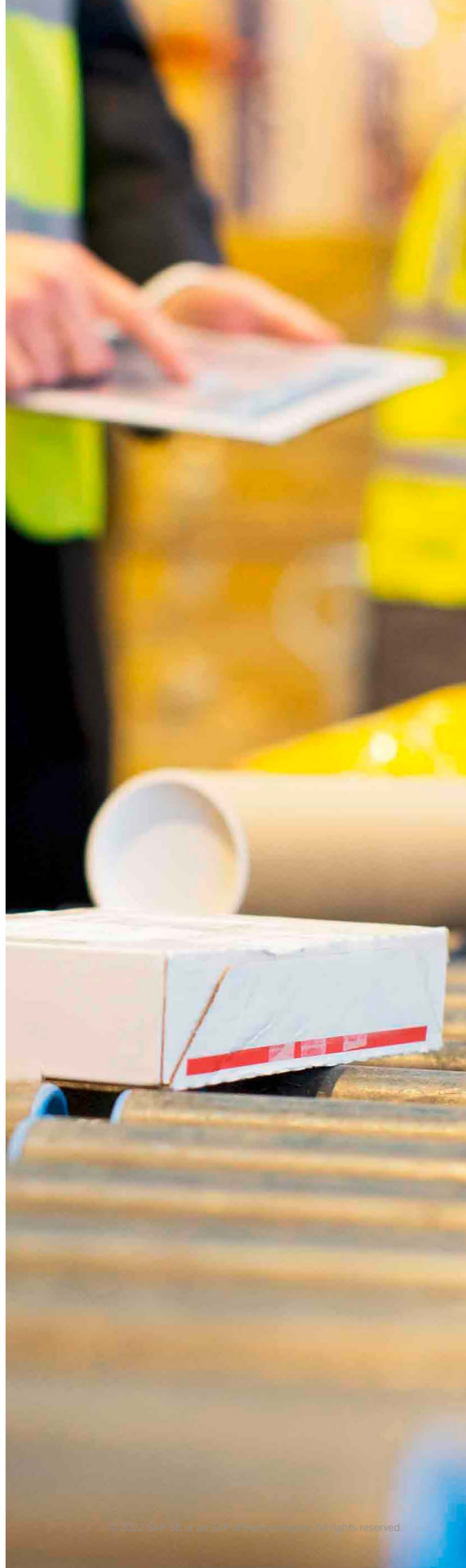
Bien plus qu'un élément de coût :
Comment nous évoluons vers une chaîne
d'approvisionnement durable

Comment construire une chaîne d'approvisionnement résiliente ?

Être capable de faire face à des glissements de terrain tels que la crise corona est une question de résilience. Les prévisions dont il a été question au cours du débat peuvent certainement y contribuer. Les statistiques nous permettent d'avoir un aperçu de la demande à court terme", a déclaré M. De Nijs par exemple.

Cela semble bien en théorie, mais en pratique, même le meilleur statisticien n'a pas pu prédire le coup de la crise corona. Les données historiques ne sont bien sûr jamais des indicateurs exacts à cent pour cent sur lesquels fonder vos décisions", a déclaré M. Schurmans, "mais elles donnent une indication de la direction que les choses peuvent prendre. Bien sûr, nous n'aurions jamais pu prévoir l'impact du travail à domicile obligatoire sur la demande de modems. Ou comment cela affecterait notre flux de réparation."

Une chaîne d'approvisionnement résiliente est aussi une chaîne qui dépend moins des autres, surtout s'ils sont à l'autre bout du monde. Schurmans: "Nous saluons les plans visant à déployer davantage d'efforts dans la production de puces en Europe. Je ne suis pas convaincu que cela sera nécessairement plus cher, car les coûts de transport vont baisser. C'est une question de prise de conscience, car nous avons certainement les connaissances ici aussi. "



Bien plus qu'un élément de coût :
Comment nous évoluons vers une chaîne
d'approvisionnement durable

QUE FAIT LE FOURNISSEUR ?

Bien sûr, les entreprises devront toujours faire appel à certains fournisseurs, mais dans ce cas, il s'agira surtout d'une question de perspicacité.

“Vous devez vous assurer que vous avez un aperçu de ce qui se passe avec vos fournisseurs et vos sous-fournisseurs”, a déclaré M. Weymans.

“Fini le temps où vous pouviez envoyer une feuille de calcul. Cisco, par exemple, y consacre beaucoup d'efforts. Ils savent, pour ainsi dire, où il y a des embouteillages, et indiquent ensuite à leurs sous-traitants comment détourner le camion. “

C'est une histoire à claironner dans les présentations, mais est-ce vraiment possible dans la réalité ?

Il est déjà difficile de coordonner les achats et les ventes au sein d'une entreprise, sans parler du fait que vous pouvez le faire avec les données des fournisseurs. Schurmans : “Je ne pense pas, bien que nous ayons tout rassemblé dans une seule planification de la chaîne d'approvisionnement. Il faut du travail pour convaincre les managers de centraliser cette autorité. Bien que les gens voient déjà la chaîne d'approvisionnement différemment : je relevais auparavant du CFO, maintenant du COO. Cela a changé ma vie. “

Autre solution : nommer un Chief Supply Chain Officer. C'est ce qu'a fait Spadel, par exemple.

Un choix judicieux, selon M. Popovitch : “C'est le moyen idéal d'avoir une discussion objective entre votre service des achats, les ventes et le responsable de la production ou de la logistique. Je suis d'accord avec ce qui a été dit plus tôt : obtenir un aperçu des données des fournisseurs et des sous-traitants n'est pas si facile. Chacun a son propre système et peu sont désireux de partager leurs données avec des parties externes. “

LA COOPÉRATION ENTRE CONCURRENTS

Weymans remarque également cette crainte.

“Nous avons déjà essayé à plusieurs reprises d'approcher les entreprises en tant qu'intermédiaire et de leur proposer de regrouper certaines questions logistiques, mais cela n'a jamais abouti. “

Pourtant, c'est possible, comme l'a récemment démontré Proximus. Pour un projet commandé par la ville d'Anvers, elle s'est même associée à son concurrent Telenet : avec cinq autres entreprises, ils ont lancé un projet logistique pour distribuer leurs colis dans la ville. “Nous y sommes allés spécifiquement pour l'aspect de la durabilité, parce que c'est important pour tout le monde. Nous avons convenu que la logistique n'est pas le niveau auquel nous serons en concurrence les uns avec les autres. “

Bien plus qu'un élément de coût :
Comment nous évoluons vers une chaîne
d'approvisionnement durable

Comment l'accent mis sur **une chaîne d'approvisionnement durable** peut-il également les rendre résilients

Comme dans le reste du monde, le changement climatique se fera également sentir dans la chaîne d'approvisionnement. Si vous voulez être prêt pour l'avenir, vous devez commencer à travailler sur une chaîne logistique plus écologique dès maintenant. Mais comment commencer ?

“Pour nous, la circularité joue un rôle très important”, a déclaré M. Schurmans. “Je peux rendre ma chaîne d'approvisionnement résiliente lorsque je peux recycler ou récupérer des matériaux. Si vous faites cela, vous gagnez sur plusieurs fronts, car cela coûte aussi beaucoup moins cher. Plus de 80 % des décodeurs et modems que nous récupérons peuvent être réintégrés dans la chaîne d'approvisionnement.”

“Nous ne pouvons pas recycler notre eau, bien sûr, mais nous pouvons recycler les emballages”, a ajouté M. Popovitch en riant. Chez Fedrus, le zinc peut être recyclé, mais M. Vanbrabant précise que cela ne se fera pas du jour au lendemain. “Qu'est-ce qui pousse les gens à faire ça ? Beaucoup de choses ne sont pas facturées au consommateur. Ce sont des coûts que nous ne ressentirons que dans dix ou quinze ans - et tout le monde les supportera. Lorsque vous commandez quelque chose sur Alibaba, cela ne coûte rien, mais il faut que cela vienne de l'autre bout du monde. Si l'on fait payer plus cher les consommateurs, on peut changer les comportements.”

Si vous voulez être prêt pour l'avenir, vous devez commencer à **travailler sur une chaîne logistique plus écologique** dès maintenant. Mais comment commencer ?



Bien plus qu'un élément de coût :
Comment nous évoluons vers une chaîne
d'approvisionnement durable

COMMANDÉ AUJOURD'HUI, LIVRÉ QUAND VOUS LE SOUHAITEZ

Les autres conviennent également qu'il y a encore du travail à faire en matière d'éducation des clients. "Tout le monde veut recevoir ce qu'il commande le lendemain, mais combien de fois avez-vous acheté quelque chose en ligne et laissé la boîte dans le couloir pendant une semaine ?" demande Schurmans. " Nous savons que les geeks qui veulent le dernier iPhone dès le premier jour feront la queue chez Apple. Dans notre boutique en ligne, nous adoptons une approche différente et montrons l'impact écologique d'un certain choix. "

Mais voulons-nous vraiment recevoir notre commande le plus rapidement possible ? Selon M. Vanbrabant, ce n'est pas nécessairement le cas. "Ce qui compte, c'est la fiabilité. Non seulement pour les consommateurs, mais aussi dans un contexte B2B. Le client veut éviter l'incertitude et, par exemple, ne pas libérer de personnel pour une livraison qui n'est pas encore arrivée. Si vous communiquez que vous livrerez dans une heure et que vous arrivez un jour plus tard, c'est plus frustrant que si vous dites immédiatement que cela prendra un jour. "

UNE NOUVELLE RÉFÉRENCE

Pour ceux qui veulent investir dans la durabilité, la devise "mesurer, c'est savoir" s'applique. Chez Spadel, on le sait : "D'ici 2025, nous voulons être neutres en carbone. Pour atteindre cet objectif, nous devons d'abord savoir ce que nous consommons par activité et par produit", a

déclaré M. Popovitch. ' Trois fois par an, nous re-faisons le calcul. Il s'agit ensuite de rendre ces données visibles. C'est une variable que vous devez introduire dans la prise de décisions opérationnelles. Si vous utilisez des normes internationales, vous pouvez alors les imposer à vos fournisseurs. "

Principaux points à retenir

1. On passe d'une planification à long terme à une vision à court terme.
2. Pour comprendre ce que font fournisseurs et les sous-traitants, la confiance est nécessaire.
3. Nous devons éduquer les consommateurs et utiliser le CO₂ comme un critère mesurable.

Follow us



www.sap.com/contactsap

© 2022 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or for any purpose without the express permission of SAP SE or an SAP affiliate company.

The information contained herein may be changed without prior notice. Some software products marketed by SAP SE and its distributors contain proprietary software components of other software vendors. National product specifications may vary.

These materials are provided by SAP SE or an SAP affiliate company for informational purposes only, without representation or warranty of any kind, and SAP or its affiliated companies shall not be liable for errors or omissions with respect to the materials. The only warranties for SAP or SAP affiliate company products and services are those that are set forth in the express warranty statements accompanying such products and services, if any. Nothing herein should be construed as constituting an additional warranty.

In particular, SAP SE or its affiliated companies have no obligation to pursue any course of business outlined in this document or any related presentation, or to develop or release any functionality mentioned therein. This document, or any related presentation, and SAP SE's or its affiliated companies' strategy and possible future developments, products, and/or platform directions and functionality are all subject to change and may be changed by SAP SE or its affiliated companies at any time for any reason without notice. The information in this document is not a commitment, promise, or legal obligation to deliver any material, code, or functionality. All forward-looking statements are subject to various risks and uncertainties that could cause actual results to differ materially from expectations. Readers are cautioned not to place undue reliance on these forward-looking statements, and they should not be relied upon in making purchasing decisions.

SAP and other SAP products and services mentioned herein as well as their respective logos are trademarks or registered trademarks of SAP SE (or an SAP affiliate company) in Germany and other countries. All other product and service names mentioned are the trademarks of their respective companies.

See www.sap.com/trademark for additional trademark information and notices.