

# ALBERTA centreducyberfutur



## Gestion de la chaîne d'approvisionnement

Gestion de la chaîne d'approvisionnement	1	Les places de marché électroniques	5
La chaîne d'approvisionnement	3	Pourquoi Internet?	8

Une initiative de :



Financée par :



Diversification de l'économie  
de l'Ouest Canada

Western Economic  
Diversification Canada

Canada



## Gestion de la chaîne d'approvisionnement

### Le commerce électronique interentreprises (B2B)

Peu de pratiques commerciales « à la mode » ont connu les crêtes et les creux d'Internet et, plus particulièrement, du commerce interentreprises et des places de marché électroniques (aussi appelés « cybermarchés»). Alimentés par le succès des sites de ventes aux enchères et par les économies que certaines initiatives d'approvisionnement ont permis de réaliser, ces échanges ont pris leur envol en 1998. Vers la fin de l'année 2000, on en comptait plus de 1500, sous toutes leurs formes—de l'échange indépendant et multisectoriel aux consortiums verticaux dominés par les géants du secteur; la plupart se concentraient sur des matériaux stratégiques. La plupart du temps, ces cybermarchés n'avaient comme plan d'affaires qu'un communiqué de presse, mais leur vision était ambitieuse.

La réalité serait bien différente. Dès 1999, les analystes annonçaient que même les secteurs d'activité les plus importants ne pourraient soutenir que quelques places de marché électroniques. Il devenait évident que le temps à parcourir avant d'en tirer le meilleur parti se mesurerait en années plutôt qu'en mois. L'éclatement de la bulle technologique et l'éveil d'une certaine méfiance à l'égard du commerce interentreprises ont contribué à freiner leur essor. Les annonces d'échecs ou de consolidations éclipsaient petit à petit les communiqués annonçant la naissance de nouveaux échanges. Aujourd'hui, cependant, les cabinets de recherche sont loin de vouloir sonner le glas pour les cybermarchés ou la révolution du commerce interentreprises (B2B). Si le [Gartner Group](#) a récemment situé à la baisse ses projections financières pour l'avenir immédiat, il s'attend toutefois à ce que le commerce interentreprises atteigne un chiffre d'affaires de 8,5 billions \$, à l'échelle mondiale, d'ici la fin de 2005.

Un bémol important accompagne ces prévisions : Les spécialistes croient désormais que le commerce interentreprises se fera majoritairement—possiblement jusqu'à 85 p. 100—par le biais d'échanges privés et polyvalents plutôt que publics. Selon plusieurs d'entre eux, la technologie exploitée dans les deux cas est semblable, mais c'est le modèle de participation qui les distingue. C'est d'ailleurs pourquoi les places de marché privées assurent une valeur ajoutée à court terme. De plus, les échanges

de type « un à plusieurs » (1:M) seront plus faciles à mettre en œuvre que le modèle « plusieurs à plusieurs » (M:M), soit les échanges consortiaux. On croit d'ailleurs que ces derniers seront surtout limités aux ventes aux enchères, à la vente ponctuelle et à l'écoulement d'inventaires excédentaires au cours des deux prochaines années au moins. Le vrai potentiel des échanges privés est qu'ils entraînent la rationalisation des relations existantes entre revendeurs, grossistes et fournisseurs de logistique.

### La face changeante du commerce

Ralph Waldo Emerson, le philosophe, poète et essayiste américain, a écrit : « Si un homme écrit un meilleur livre, prêche un meilleur sermon ou fait une meilleure souricière, le monde entier battra un sentier vers sa porte, même s'il bâtit sa maison dans les bois. » C'était peut-être vrai à l'époque de monsieur Emerson, il y a un siècle et demi, mais de nos jours, il faudrait aux fabricants de très gros inventaires si leurs consommateurs se présentaient directement à leur porte, dans le bois... ou dans un parc industriel. L'approche passive ne suffit pas pour vendre un produit, si bon soit-il.

Selon la démarche traditionnelle, une entreprise identifie et organise dans un premier temps sa chaîne d'approvisionnement (ou « chaîne logistique »). Elle se dote ensuite d'un directeur d'achats chevronné responsable de négocier énergiquement avec les fournisseurs de matériaux et de services afin de minimiser les coûts. Par la suite, elle embauche des représentants et un personnel dynamique pour mettre enfin le produit fini entre les mains du consommateur. L'entreprise bricole de temps en temps ce système et surveille le flux de ses produits et bénéfices. C'est essentiellement ainsi qu'ont toujours fonctionné les choses. C'est le modèle du « pousser », soit le modèle de la chaîne logistique séquentielle qui, fondamentalement, met l'entreprise en rapport d'opposition avec ses fournisseurs. Le succès revient à celui qui sait déjouer ou devancer les intervenants perçus comme faisant partie de la concurrence.

Mais il y a d'autres façons de procéder. De nombreuses entreprises avant-gardistes adoptent désormais une démarche contraire au protocole établi. C'est une approche qui regroupe entreprises, fournisseurs et clients dans un réseau de valeur ajoutée, plutôt que de les isoler dans une chaîne d'approvisionnement précaire. Selon plusieurs, ce nouveau modèle représenterait l'avenir même de la chaîne logistique :

à sa base, l'idée qu'un produit supérieur ne suffit pas au succès d'une entreprise. D'ailleurs, l'entreprise qui ne mise que sur l'excellence de son produit n'a pas saisi toute la portée du réseau de valeur, au cœur duquel doit se trouver le client. Les priorités de la « clientèle » sont en effet celles de personnes individuelles, chacune ayant ses propres besoins.

Alors que la chaîne d'approvisionnement traditionnelle génère des produits identiques les uns aux autres, dans l'espoir que les consommateurs en feront l'achat, le réseau de valeur ajoutée laisse aux consommateurs le soin d'identifier les caractéristiques des produits ou services qu'ils préfèrent, soit de participer à la conception, d'une certaine façon. La chaîne logistique se configure par la suite en conséquence—entreprise, fournisseurs, fabricants et expéditeurs—tous de concert pour satisfaire aux besoins de chaque client ou chaque segment. Elle se distingue par ses activités opérationnelles et par le fait qu'elle génère des produits adaptés aux besoins des consommateurs visés. C'est ce qui donne à l'entreprise son avantage stratégique.

## **La chaîne d'approvisionnement**

### **Le modèle traditionnel**

La chaîne logistique traditionnelle regroupe souvent plusieurs entreprises dans une série de relations fournisseurs-clients. Cette série de processus partagés renvoie à toutes les activités de la chaîne, soit de l'acquisition des matières premières à la livraison de produits terminés aux consommateurs finaux. Les matières premières arrivent chez le fabricant par le biais d'un système d'approvisionnement et sont transformées en produits finis. Ceux-ci sont ensuite acheminés vers les consommateurs grâce à un système de distribution. En général, plusieurs entreprises participent à la chaîne, chacune ajoutant de la valeur au produit à chaque étape du processus.

La gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement entraîne l'optimisation de toutes les activités de la chaîne logistique. C'est ce qui donne son avantage concurrentiel à une entreprise. Cet avantage est donc tributaire de la collaboration et de la coordination des activités de l'entreprise avec ses partenaires dans la chaîne logistique. Or, même de nos jours, la chaîne d'approvisionnement typique prend

souvent la forme d'une suite d'activités sans rapport les unes aux autres, à la fois au sein et à l'extérieur de l'entreprise. Pour remédier à cette situation, entreprises, fournisseurs, fabricants, clients et tiers doivent participer à une planification stratégique conjointe et collaborer à l'exécution des tâches, en veillant à minimiser les coûts et à optimiser la valeur à chaque maillon de la chaîne.

### **L'échange essentiel de données**

L'échange opportun et rapide d'information entre les partenaires est le facteur habilitant qui sous-tend l'intégration de la chaîne logistique. Il peut s'agir de documents opérationnels (bons de commande, déclarations d'expédition ou factures) ou de documents stratégiques (prévisions, plans de production et rapports d'inventaires, par exemple). Ce sont le flux et la coordination de l'information et de la planification qui diminuent les coûts, apportent de la valeur ajoutée et favorisent la mise en œuvre, en collaboration, des activités de planification avancées.

Traditionnellement, les transactions par échange de données informatisé (EDI) ont toujours été réservées aux grandes entreprises, à cause de leur coût élevé et de leur complexité. L'ubiquité actuelle des outils de communication Internet met désormais ce type de transaction à la portée des entreprises de toutes tailles. Il leur reste toutefois bien des défis à relever, dont celui d'exploiter efficacement toutes les nouvelles technologies disponibles. La bonne nouvelle est que ces défis sont surmontables et que les possibilités sont dorénavant illimitées pour les entreprises désireuses d'assurer le flux d'information entre leurs fournisseurs, clients et partenaires. Une plate-forme d'information principale ouvre la voie à des fonctionnalités multiples telles que la gestion des inventaires par les détaillants (« Vendor Managed Inventory »), la planification conjointe, l'approvisionnement électronique, le suivi des envois expédiés, la gestion des commandes électroniques, l'envoi, la présentation et le paiement de factures. Grâce à ces nouvelles applications, les entreprises arriveront à réduire leurs coûts et à améliorer leurs services.

### **Les innovateurs de la chaîne d'approvisionnement**

Le titre d'une annonce publiée récemment dans une revue proclamait, « Pour acheter du meilleur homard, visitez une poissonnerie virtuelle ». Le marchand de fruits de mer en question, qui fournit des grossistes et restaurants haut de gamme

depuis 25 ans, fait ainsi son entrée sur Internet. Son objectif? Offrir ses produits à un marché non exploité de consommateurs. Le placement et le traitement de commandes chez ce fournisseur sont désormais automatisés (ces activités se faisaient auparavant manuellement), ce qui accélère le processus et réduit ses coûts globaux. L'analyse des messages électroniques et des commandes reçus lui permet aussi d'adapter sa stratégie de commercialisation, d'analyser ses initiatives de marketing et de réagir aussitôt aux impératifs du marché.

Par ailleurs, certains transporteurs innovent en affichant des pages Web adaptables que leurs clients personnalisent afin de suivre en temps réel le progrès d'un envoi. Ces sites présentent de l'information sur les normes et les prix existants et offrent la possibilité de se renseigner sur les tarifs et la facturation de fret. On y affiche aussi les propositions de prix, les preuves de livraison, et les rapports sur les demandes d'indemnité. Une compagnie en particulier a créé plus de 1000 pages Web personnalisées, où ses clients ont accès à toute l'information nécessaire pour gérer eux-mêmes leurs activités de transport. On y compte plus de 4 millions de visites par mois.

## **Les places de marché électroniques**

### **La croissance des places de marché électroniques**

Plusieurs institutions financières et sociétés de télécommunication canadiennes se sont concertées pour créer la plus importante place de marché électronique B2B au pays. L'échange sera réservé à la vente et à l'achat de produits de bureau—équipement, meubles et matériel et accessoires d'informatique. Les commerces pourront se prévaloir de divers services à un prix réduit : commande d'articles promotionnels, service de messagerie rapide et efficace, organisation de voyage et embauche de personnel. On y assurera un service à valeur ajoutée en conjuguant l'expertise en approvisionnement des partenaires à un volume d'achat significatif et aux autres avantages de ce type d'échange. Les participants y réaliseront des économies de temps et d'argent et pourront ainsi mieux se concentrer sur leurs stratégies prioritaires et leurs compétences de base. L'échange, qui facilitera la création de nouvelles relations entre commerçants et consommateurs, sera pour les fournisseurs l'occasion d'augmenter leurs ventes.

Il existe aussi au Canada un pivot de commerce électronique consacré à la communauté agricole de l'Amérique du Nord. Il regroupe les producteurs et les négociateurs de grains, les entreprises de transformation, les vendeurs d'intrants et les courtiers qui négocient les transactions sur une base quotidienne. Les fermiers en profitent de plusieurs façons : ils peuvent se renseigner plus facilement et rapidement sur le prix courant de leurs produits, ils voient baisser le coût de leurs transactions et ont accès à un marché plus important. Quant aux vendeurs, courtiers et détaillants, ils exploitent le potentiel d'Internet pour économiser temps et argent, tout en joignant de nouveaux clients et marchés grâce à l'essor rapide du commerce B2B. Ce pivot sectoriel s'étendra bientôt au commerce du porc et des bovins.

On retrouve des pivots spécialisés dans presque tous les secteurs d'activité à travers le Canada et l'Amérique du Nord, dont un pivot où les commerçants des secteurs pétrolier et gazier pourront à la fois se renseigner et faire affaire. Un autre, réservé celui-ci au commerce du pétrole brut, mise sur les technologies de pointe pour offrir une plate-forme sécurisée, ce qui facilite les transactions anonymes en temps réel et garantit la livraison et le paiement de la marchandise. Le pivot présente aussi l'accès opportun aux indicateurs de marché courants et historiques. C'est une place de marché fluide et efficace pour l'achat et la vente du pétrole brut : elle ouvre sur un vaste marché, assure la transparence des prix et diminue le coût des transactions et de l'administration.

### Les insuffisances des échanges publics

De nombreux spécialistes sectoriels croient que la plupart de ces places de marché électroniques B2B ne survivront pas à la débandade « .com ». Certains problèmes importants ont en effet fait surface. Dans certains cas, les systèmes devant assurer la complémentarité des circuits de distribution entre les fabricants et les fournisseurs ont plutôt provoqué un dédoublement. La collaboration entre les clients et les partenaires de réseaux (soit des coalitions regroupant des compagnies « réelles » ou des réseaux de marchés indépendants) a été d'emblée compromise. Il leur a fallu, entre autres, faire l'entrée manuelle des données au moment des transactions. Or, pour tirer le meilleur parti d'une place de marché électronique publique, il faut des systèmes bien intégrés.

Le client-consommateur, pour sa part, a souffert d'un manque de connectivité avec le fournisseur. Si le système en place lui permettait d'identifier des fournisseurs multiples ainsi que les biens et services les moins chers, il devait assumer les frais de transaction électroniques. Il préférerait donc conclure le marché par téléphone ou par télécopieur. C'est le talon d'Achille du modèle des places de marché électroniques publiques : les frais de transaction constituant une partie importante des bénéfices qu'elles réalisent, la plupart d'entre elles n'offrent pas de valeur ajoutée après la transaction.

### L'essor des échanges privés

C'est de plus en plus le bon sens qui dicte l'approche des entreprises en matière de places de marché électroniques. Les fournisseurs posent désormais des questions qui ressemblent davantage aux listes de vérification des fabricants :

- Comment faciliter les transactions entre mon entreprise et mes clients?
- Comment prendre soin de mes partenaires de réseau?
- Comment obtenir un meilleur rendement sur les capitaux que j'ai engagés dans la technologie?
- Comment augmenter ma capitalisation boursière à long terme?

Une seule conclusion est possible : l'essor et la prédominance éventuelle des places de marchés électroniques privées. Qu'elles soient le fruit d'un consortium ou centrées autour d'un fournisseur unique, elles occuperont dorénavant une place importante parce qu'elles ont la capacité de rassembler les partenaires de réseaux existants (distributeurs, détaillants, centres de service, représentants de vente) plutôt que de les isoler. Les consommateurs, eux, bénéficient à la fois d'un meilleur service avant et après-vente, ainsi que des avantages reconnus des échanges publics.

En bout de ligne, les places de marché électroniques s'imposeront parce qu'elles permettent de mieux contrôler le marquage, la commercialisation et le flux d'information au moment des transactions, ce qui assure la satisfaction de la clientèle à long terme. Il ne faudrait pas pour autant croire que la place de marché publique est appelée à disparaître : elle fera tout simplement partie des nombreux réseaux de vente disponibles aux fournisseurs.

## Pourquoi Internet?

Depuis que toute l'agitation soulevée par l'Internet s'est calmée, il convient d'examiner ce que le Web nous réserve, concrètement. En deux mots, il offre la communication rapide et sécurisée, à deux sens. Qu'est-ce qui distingue la communication sur l'Internet de l'échange de données informatisé (EDI), son cousin vieux de plus de vingt ans? Essentiellement, Internet donne accès aux mêmes fonctionnalités que l'EDI, mais à une fraction du coût. De plus, il présente des possibilités inédites, soit le traitement en temps réel des transactions plutôt que le traitement par lots et la transmission d'une variété illimitée de données, dont les éléments graphiques, les informations prévisionnelles et les dessins assistés par ordinateur. Il s'agit enfin d'un réseau ouvert, non exclusif. Bien exploités, ses attributs amélioreront de manière significative les transactions

Pour comprendre comment le commerce électronique B2B peut enrichir vos activités opérationnelles, vous devez examiner les relations que vous entretenez actuellement avec vos consommateurs et fournisseurs. Comment se font vos transactions? Quels efforts déployez-vous pour trouver les meilleurs prix ou identifier des sources potentielles pour vos produits? Quelles démarches suivez-vous pour combler une demande insatisfaite? Comment planifiez-vous la chaîne logistique en fonction de produits nouveaux ou existants? Grâce à ce genre d'inventaire, vous constaterez que le commerce électronique B2B peut contribuer tout particulièrement à :

- La diminution des frais de transaction
- Une efficacité accrue
- L'amélioration des activités de la chaîne logistique.

Avant d'investir dans le commerce électronique B2B, examinez bien chacun de ces effets en fonction de l'effort requis. Leur importance relative est appelée à varier selon l'entreprise, les activités de la chaîne logistique et la concurrence. Vous voudrez surtout élaborer une stratégie de commerce électronique B2B qui apporte une valeur ajoutée relativement considérable par rapport au coût de mise en œuvre à chaque étape.

**Diminution des frais de transaction** Le commerce électronique B2B permet de réduire les coûts associés aux transactions de toutes sortes (les demandes de propositions, les propositions elles-mêmes, le traitement des commandes et la dotation de personnel pour assumer les fonctions d'approvisionnement et l'opération du centre d'appels, par exemple). Rappelons qu'il faut un nombre considérable d'employés, autant chez le fournisseur que le consommateur-client, pour assurer les communications traditionnelles par téléphone et par télécopieur. Caractérisées par l'entrée de données multiples, ces communications donnent aussi lieu à un haut taux d'erreurs. À mesure qu'une entreprise adopte un système de traitement électronique, il lui faut toutefois moins de personnel, le taux d'erreurs baisse et le processus est accéléré, ce qui freine les coûts associés aux transactions.

Les entreprises engagées dans l'EDI connaissent déjà ces avantages. Toutefois, à cause des dépenses associées à la mise sur pied de l'EDI et de la nature propriétaire de ce système, elles doivent limiter leurs échanges à leurs fournisseurs et clients plus importants. Internet, avec son accessibilité et son coût de participation réduit, ouvre la voie aux transactions plus avantageuses. De plus, Internet favorise le traitement, le repérage et le stockage de données informatisées en temps réel, ce qui est essentiel à un délai d'exécution raisonnable.

**efficacité accrue** Une entreprise peut rentabiliser ses activités en identifiant le fournisseur qui lui offre le meilleur prix ou en jumelant tout stock excédentaire dans la chaîne logistique à une demande insatisfaite. Internet lui vient en aide dans les deux cas 1) il facilite le regroupement des commandes à travers l'entreprise, ce qui favorise les achats en masse et 2) il attire plus de fournisseurs potentiels pour le processus d'appel d'offres, ce qui stimule la compétition. Le consommateur-client, pour sa part, profite de prix réduits. Le commerce électronique B2B permet de signaler toute demande insatisfaite à plusieurs fournisseurs à la fois. Il était parfois impossible auparavant d'identifier à temps le fabricant ayant la capacité de production nécessaire pour satisfaire à une telle demande. La possibilité d'assortir une demande insatisfaite à la capacité de production d'un fabricant constitue une valeur ajoutée.

**L'amélioration des activités de la chaîne logistique** – Il s'agit d'améliorer le flux d'information, de matériaux et d'argent entre les fournisseurs et les

consommateurs-clients, à chaque étape de la chaîne logistique, car la planification déconnectée (sans échange d'information) provoque l'effet coup de fouet (« Bullwhip Effect ») L'effet coup de fouet se manifeste lorsque des fluctuations modestes chez le consommateur déclenchent des fluctuations importantes chez le fabricant ou le fournisseur. Dans certains cas, les commandes placées auprès des fournisseurs peuvent être de 10 à 20 fois plus élevées que le nombre de commandes placées par les consommateurs. Une telle variabilité occasionne des délais d'exécution plus longs, une capacité de production démesurée, des coûts de transport et d'entreposage plus élevés et une clientèle insatisfaite.

Le commerce interentreprises sur Internet ajoute de la valeur à vos transactions de deux façons : d'abord en améliorant les flux à travers la chaîne logistique, ce qui amortit l'effet coup de fouet (la déformation de l'information à mesure qu'elle se déplace dans la chaîne). Par conséquent, les fluctuations s'atténuent, le service à la clientèle s'améliore et les coûts d'exploitation diminuent. Internet stimule aussi une collaboration accrue. Chaque intervenant de la chaîne d'approvisionnement participe désormais aux décisions portant sur la conception et sur l'introduction d'un produit, sur son prix, sur sa production et sur sa distribution éventuelle. C'est le partage d'information entre un détaillant nord-américain important et un producteur principal qui a permis, par exemple, d'améliorer leurs visibilités respectives. Les partenaires de la chaîne logistique bénéficient pleinement de ces échanges d'information lorsqu'ils connaissent aussi la capacité des producteurs. Cela leur permet, entre autres, de choisir le moment de leurs promotions et de planifier la production en conséquence. (Imaginez les conséquences si un détaillant prenait la décision de faire un battage publicitaire à un moment où les coûts de production sont les plus élevés.) La concertation permet à tous les partenaires d'évaluer la situation et d'identifier un calendrier de travail avantageux pour tous.

Internet favorise enfin la conception concertée de produits. C'est un atout important pour les échanges B2B des principaux producteurs d'automobiles, par exemple. Actuellement, les dessins assistés par ordinateur réalisés dans un coin du monde sont expédiés par messagerie vers une autre partie du monde; on procède ensuite à la mise au point au cours d'une réunion organisée en quelque part entre les deux. Le commerce B2B électronique crée maintenant un milieu de travail virtuel

où ingénieurs, fournisseurs et consommateurs pourront collaborer en temps réel, chacun à son bureau, ce qui permettra de réaliser des économies, de comprimer les cycles de développement et d'accélérer l'arrivée des produits sur le marché.

## Contactez-nous

Le Centre du cyberfutur de l'Alberta, une initiative de *Liaison Entreprise*, est votre premier point de contact en Alberta pour tout renseignement concernant le cybercommerce. Nous offrons des conseils et des renseignements gratuits, impartiaux et faciles à comprendre sur le cybercommerce pour les petites et moyennes entreprises. Notre but est d'aider les entrepreneurs à prendre des décisions éclairées en vue de leur adaptation aux changements technologiques. Si vous avez des questions, une simple visite, un appel téléphonique ou un simple clic de la souris vous permettront d'y trouver réponse.

## Le Centre du cyberfutur de Liaison Entreprise

Ligne d'information sur les affaires : 1 800 272-9675

---

**Edmonton** : 10237, 104e Rue N.-O., bureau 100, Edmonton (Alberta) T5J 1B1  
Tél. : 780 422-7722      Téléc. : 780 422-0055

---

**Calgary** : 639, 5e Avenue S.-O., bureau 250, Calgary (Alberta) T2P 0M9  
Tél. : 403 221-7800      Téléc. : 403 221-7817

---

**Courriel** : [info@cyberfutur.ca](mailto:info@cyberfutur.ca)    **Site Web** : [www.cyberfutur.ca/alberta](http://www.cyberfutur.ca/alberta)

### **Clause d'exonération de responsabilité :**

L'information présentée dans ce document est mise à votre disposition à titre informatif uniquement. Bien que nous la considérons comme exacte, nous la proposons « telle quelle », sans offrir aucune garantie d'aucune sorte. **Liaison Entreprise**, ses employés, ses directeurs et membres, ses agents et ses fournisseurs ne peuvent être tenus responsables des dommages directs ou indirects et de la perte de gains découlant de l'utilisation de l'information contenue dans ce document ou de l'information disponible sur les sites Web de **Liaison Entreprise**.

Ce document peut être utilisé, reproduit, conservé ou diffusé à des fins non commerciales, à condition que les droits d'auteur de **Liaison Entreprise** soient explicitement mentionnés. L'utilisation, la reproduction, la conservation ou la diffusion de ce document à des fins commerciales est interdite sans l'autorisation écrite de **Liaison Entreprise**.