

Comment s'approvisionner de façon structurée

par Elenka Alexandrov Todorov de Gestion Logistique
Entrevue avec Robert Lamarre

Pour analyser ses approvisionnements, nombreuses sont les avenues possibles à considérer et à examiner, histoire de prendre des décisions éclairées qui auront assurément un impact positif sur vos façons de faire, votre efficacité et aussi votre chiffre d'affaires.

« Il existe une tendance profonde actuellement : l'augmentation des achats à l'étranger, surtout en Asie, en Chine et en Inde », signale tout d'abord Robert Lamarre, président du Groupe Conseil Robert Lamarre (GCRL), une société de services-conseils et spécialiste de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et logistique. Voilà maintenant une quinzaine d'années que cette compagnie de la Rive-Sud de Montréal aide ses clients à optimiser leur chaîne d'approvisionnement.

Pourquoi l'Asie constitue une source si intéressante pour s'approvisionner, et pourquoi est-il possible de sauver des coûts en faisant affaires avec ce marché en pleine croissance? À cette question, M. Lamarre répond : *« la main-d'œuvre coûte moins cher! Et puis la Chine, par exemple, est efficace à cause de l'intégration entre ses réseaux de distribution. »* L'équipe de GCRL suit d'ailleurs cette tendance de près puisque ses partenaires vont régulièrement en Chine pour rencontrer des sources d'approvisionnement.

Un secteur certainement fertile pour l'approvisionnement en Chine, c'est le textile. *« Et tous les secteurs où il y a beaucoup de main d'œuvre comme pour les meubles, les jouets, les outils et l'industrie du plastique en général., Les faibles coûts de main d'œuvre sont la raison principale pour laquelle la Chine est un marché très intéressant pour l'approvisionnement »,* poursuit le président de GCRL.

Outre le marché de l'Asie en pleine émergence, Monsieur Lamarre fait remarquer que plusieurs autres facteurs sont à considérer lorsqu'une entreprise désire réduire ses coûts d'approvisionnement. Parmi eux : les technologies. *« Pour réduire les coûts d'approvisionnement, les technologies constituent également une avenue qu'il faut continuer d'explorer, notamment pour l'intégration des systèmes de gestion d'entreprise »,* précise-t-il.

En effet, nombreuses sont les entreprises qui utilisent plusieurs technologies, des plus vieilles avec d'autres plus récentes, sans toutefois les intégrer, d'où l'importance de s'assurer que les technologies privilégiées, en plus d'être intégrées, répondent adéquatement aux besoins de votre chaîne d'approvisionnement. *« Et puis avec les technologies, on peut leur ajouter des fonctionnalités avancées qui permettront d'engendrer des bénéfices en bout de ligne. Beaucoup d'entreprises ont implanté des ERP sans obtenir les avantages promis. Aujourd'hui, les entreprises recherchent des outils plus pointus pour optimiser leurs approvisionnements et ils y trouvent des bénéfices. »,* signale M. Lamarre.

Autres judicieux conseils de notre expert : savoir planifier et s'assurer de colliger ses données. *« Les entreprises vont beaucoup investir dans le domaine de la planification et de la prévision. Au Québec, et aussi dans le reste du Canada, cela constitue un défi. Il faut nécessairement améliorer la qualité de la planification et de la prévision. Lorsqu'il est question de votre*

inventaire par exemple, sans prévision et sans planification, difficile d'avoir l'inventaire adéquat au bon moment! »

Il poursuit ses explications en insistant sur l'importance de colliger les données. *« Les statistiques peuvent s'avérer un outil fort utile pour les entreprises, que ce soit par exemple pour analyser l'historique des ventes, ou encore le nombre de pièces consommées pour des bris versus celles utilisées pour un projet spécifique. L'analyse quantitative et statistique facilite l'épuration des données et peut générer des prévisions afin de mieux planifier. Ça prend beaucoup de données pour pouvoir le faire, ça prend des données de qualité, et elles doivent être appropriées avec ce que l'on vise à faire avec. »*

Concernant l'inventaire, le président de GCRL s'attarde sur cet aspect en insistant sur l'importance d'analyser et de quantifier vos données avec des outils scientifiques, *« afin de savoir exactement ce dont vous avez besoin dans votre inventaire. Il est important de calculer ce que vous avez en stock pour être en mesure de savoir ce qu'est le minimum requis, et surtout de toujours avoir un inventaire minimal. »*

Parmi les conséquences d'avoir trop d'inventaire : espaces d'entreposage occupés inutilement, ce qui encoure des frais supplémentaires, notamment en termes de chauffage, de ventilation ou encore d'entretien.

« La compagnie Telus a réussi à réduire son inventaire de 45 % en faisant l'optimisation des paramètres de planification de gestion des stocks, et ce faisant, elle a même réussi à améliorer son service! », cite M. Lamarre en exemple. « L'inventaire constitue un enjeu important pour réduire les coûts d'approvisionnement. Obtenir une réduction d'inventaire significative, comme l'a fait Telus, ne nuit pas au service si c'est bien fait, au contraire, cela peut aider », insiste-t-il.

Il poursuit en précisant que *« pour ce qui est des paramètres établis en termes d'inventaire, il faut aussi les mettre à jour régulièrement et les maintenir à l'aide d'outils d'optimisation continue ».*

Lorsqu'il est question d'approvisionnement, impossible de ne pas aborder le volet des fournisseurs. Un conseil de M. Lamarre : favoriser ce qu'il appelle du « sourcing stratégique ».

« Il faut analyser tous ses fournisseurs et surtout en diminuer le nombre. Parmi mes clients, plus de 50 % ont diminué le nombre de leurs fournisseurs au cours des cinq dernières années. Il faut impérativement rationaliser et surtout trouver le bon fournisseur, car cela rend la gestion beaucoup plus facile. Autre conséquence positive d'une telle approche : les ententes entre clients et fournisseurs se font de plus en plus sur du long terme, ce qui crée des liens d'affaires tissés serrés entre clients et fournisseurs. »

Une autre alternative fort intéressante pour diminuer les coûts d'approvisionnement pour les entreprises : le regroupement d'achats. *« Les entreprises travaillent ensemble pour s'approvisionner. Cela permet notamment d'augmenter leur pouvoir d'achat respectif, ce qui se traduit par un meilleur pouvoir de négociation. Ce phénomène se fait déjà chez les grandes entreprises. Elles se regroupent pour acheter du matériel commun. Avec un plus gros pouvoir d'achat, elles peuvent alors aller chercher des avantages. Ce phénomène, on ne le voit pas encore beaucoup chez les petites entreprises par contre. C'est moins présent. Elles pourraient pourtant en bénéficier grandement puisque déjà au départ, étant de petites entreprises, elles n'ont déjà pas beaucoup de pouvoir d'achat! », explique M. Lamarre.*

Les entreprises qui sont en compétition sur le marché hésitent peut-être à créer des alliances avec leurs concurrents? À cette interrogation, notre expert rétorque : « Prenons comme exemple les compagnies de chaussures. Elles se font concurrence dans les sphères des ventes et du design, certes. Mais il serait stratégique et très avantageux pour elles de se regrouper afin d'augmenter leur pouvoir d'achat pour se procurer leurs matières premières, le cuir, et aussi leur carton pour l'emballage par exemple. Quelques-unes l'ont compris, comme dans l'industrie de la chaussure, mais malheureusement encore trop peu d'entreprises profitent de telles ententes de regroupement d'achats. »

« Et puis il faut qu'il y ait échange d'informations à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement, et ce autant avec ses clients qu'avec ses fournisseurs. Les organisations les plus fortes sont celles qui ont une vision complète des approvisionnements, et pour cela, il faut avoir accès à toutes les données pertinentes. »

Le président de GCRL cite en exemple les Sociétés de transport du Québec, que ce soit celle de Longueuil, de Montréal, de Laval, de Sherbrooke ou de la ville de Québec, qui se regroupent ensemble pour faire l'achat en commun de certaines pièces.

« Les sociétés de transport font des achats en commun depuis quelques années maintenant. Elles échangent de l'information en ce qui concerne leurs achats respectifs, et puis elles se concertent pour certaines pièces. Elles négocient ensemble avec les fournisseurs. Par ailleurs, elles examinent les bienfaits d'échanger de l'information sur les inventaires. Par exemple, si une pièce est requise à Laval et est en rupture de stock, Il pourrait y avoir un dépannage avec la disponibilité de la pièce dans une autre société de transport.»

Notre expert en approvisionnement conclut ses propos en insistant sur la formation et le développement des employés qui oeuvrent dans le secteur de l'approvisionnement. « Dans les équipes qui gèrent l'approvisionnement, de plus en plus de gens sont diplômés. De plus en plus de compétences sont requises, et ce dans différentes sphères reliées à l'approvisionnement, comme par exemple en informatique et en stratégies d'approvisionnement. »