

Vers la transformation numérique de la chaîne d'approvisionnement

Comment intégrer la technologie, le personnel et les résultats commerciaux dans votre vision stratégique globale

LIVRE NUMÉRIQUE



Introduction :

Devenir une entreprise à la pointe de la technologie

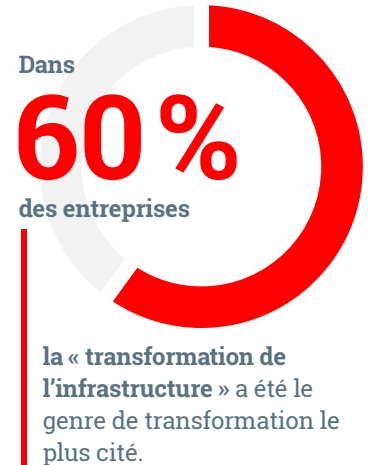
En 2021, la transformation des infrastructures est devenue une des principales initiatives des entreprises du monde entier. En fait, selon McKinsey¹, la « transformation de l'infrastructure » a été le type de transformation le plus cité par 60 % des entreprises au cours des deux dernières années.

« Aujourd'hui, les entreprises réalisent qu'une grande partie de leurs stratégies repose sur ce que les technologies de l'information peuvent permettre », déclare Vito Calabretta, vice-président principal des opérations mondiales chez Tecsys. « Lorsque vous élaborez votre stratégie et que vous vous préparez à l'avenir, vous devez vous demander en quoi vous allez être compétitif. »

Par exemple, la transformation numérique des chaînes d'approvisionnement doit dépasser le cadre de l'informatique pour devenir une initiative à l'échelle de l'entreprise, dans laquelle chaque service a sa part de responsabilité. La transformation numérique moderne doit néanmoins commencer par l'adoption d'une position proactive par les responsables informatiques, afin que la technologie soit de plus en plus le moteur de l'entreprise moderne et non l'inverse.

En effet, les entreprises compétitives ne considèrent plus les technologies de l'information comme un centre de coûts; elles ont plutôt un directeur des technologies de l'information au sein de leur conseil d'administration. « Certains des modèles les plus réussis sont ceux des entreprises qui intègrent la stratégie et l'exécution des technologies dans leur vision stratégique globale », explique M. Calabretta.

Bien qu'il soit important de rester à la pointe de l'innovation technologique, les leaders de l'informatique doivent continuer à apporter une valeur ajoutée mesurable à l'entreprise et à générer un retour sur investissement, au moins à long terme. « Rester en phase avec les concurrents est une chose, mais qu'en est-il de l'augmentation des ventes, du chiffre d'affaires, des économies de coûts et de l'expérience positive des clients ou des employés ? demande Mark Hawksley, vice-président, Architecture et réalisation de projets, Opérations mondiales chez Tecsys.



¹ Rapport McKinsey. Managing Tech Transformations. Mai 2021.
www.mckinsey.com/business-fonctions/mckinsey-digital/our-insights/managing-tech-transformations

Perspectives d'experts sur la transformation numérique de la chaîne d'approvisionnement

Dans ce livre numérique, nous examinons comment les entreprises peuvent mettre en œuvre la transformation numérique dans le cadre de leurs propres efforts de gestion et d'exécution de la chaîne d'approvisionnement. Grâce aux réflexions de deux experts en transformation numérique de Tecsys (MM. Calabretta et Hawksley), nous montrerons comment une infrastructure bien conçue à l'avance permet aux entreprises de construire des éléments compétitifs de leur chaîne d'approvisionnement pour l'avenir.

Pourquoi passer au nuage ?

Pour rester compétitives dans le monde connecté actuel, les entreprises de tous genres doivent être adaptées au numérique et, compatibles avec les autres, en particulier avec celles qui font partie de leur chaîne d'approvisionnement. Atteindre des niveaux de compatibilité compétitifs exige une technologie de pointe constamment mise à jour qui permette une visibilité globale et une communication rationalisée, une exécution sûre des transactions et des échanges de données automatisés entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement et d'autres entités.

C'est dans cette optique que le passage au nuage s'est généralisé dans les entreprises. Comme le souligne M. Calabretta : « Les dirigeants reconnaissent l'intérêt de se dégager des opérations d'infrastructure informatique pour pouvoir se concentrer sur leur propre activité », ce qui est rendu possible par les transitions vers le nuage. « Grâce à cette architecture faiblement couplée, les entreprises peuvent développer une partie de la pile technologique sans affecter les autres; elles peuvent se développer de manière indépendante. »

M. McKinsey classe « l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement » parmi les domaines d'activité qui bénéficieraient le plus de la « rapidité, de l'innovation et de l'évolutivité » offertes par les plateformes en nuage.



Le nuage offre une plus grande flexibilité dans la manière dont les entreprises interagissent avec leurs partenaires et d'autres entités tout au long de leur chaîne d'approvisionnement, par exemple, « permettre la connectivité, les interfaces de programmation d'applications et l'interconnexion des données de la chaîne d'approvisionnement avec d'autres parties de l'entreprise est essentiel », affirme M. Hawksley.

Le nuage **n'est qu'un élément** de la transformation numérique de la chaîne d'approvisionnement

« Quoi qu'il en soit, vous devez disposer de la plateforme technologique sous-jacente pour offrir cet avantage aux entreprises », explique M. Hawksley à propos de l'infrastructure en nuage. Malgré cela, l'infrastructure en nuage n'est qu'un élément d'une stratégie globale et réussie de transformation numérique de la chaîne d'approvisionnement.

« Les organisations sous-estiment le défi que représente la gestion du changement », explique M. Calabretta. « Ce n'est pas comme changer la batterie d'une voiture, c'est comme changer tout le système électrique. Si vous voulez mettre en œuvre une nouvelle solution de chaîne d'approvisionnement, vous devez penser à l'ensemble du système. »

Cette approche systémique implique d'autres éléments de transformation au niveau de la direction, des compétences et des talents, ainsi que des partenariats, chacun de ces éléments étant essentiel pour susciter un véritable changement au sein de l'entreprise. « Il faut s'assurer que le rythme de l'informatique n'est pas plus rapide que celui de l'entreprise », explique M. Hawksley. « Vous devez vous assurer que vous êtes ajustés, même si c'est la technologie qui fait avancer les choses. »

L'infrastructure en nuage n'est qu'un élément d'une stratégie globale et réussie de la transformation numérique de la chaîne d'approvisionnement.

Dirigeants transformationnels : **une approche descendante**

La transformation numérique de la chaîne d'approvisionnement qui s'installe véritablement au sein d'une entreprise commence par la direction. « La direction fait également partie de la protection de l'avenir, car les dirigeants veillent à ce que l'entreprise soit en concurrence avec d'autres fournisseurs de leur secteur qui pourraient tirer parti de la technologie de manière plus efficace », déclare M. Calabretta.

En plus de devenir de bons gestionnaires de la transformation numérique de leur entreprise, les dirigeants d'entreprise doivent examiner au niveau stratégique ce que leur entreprise devrait devenir et s'assurer qu'elle est techniquement prête à relever les futurs défis de l'entreprise.

Les entreprises ont donc besoin d'une structure organisationnelle descendante qui se caractérise par une pensée visionnaire de la part de l'équipe dirigeante, tant du côté commercial que du côté informatique. En matière de transformation numérique, cela signifie un directeur des systèmes d'information qui réfléchit de manière stratégique, à la fois en termes de maturité numérique et d'alignement avec les principales initiatives de l'entreprise.

L'un des rôles essentiels des dirigeants dans ces cas est de déterminer et de définir clairement les critères de réussite de leur transformation numérique. « Ils devraient établir cela dès le départ et se concentrer sur des cas d'utilisation clairs dont ils peuvent mesurer les résultats, avec une forte probabilité de succès », affirme M. Hawksley.

Dans son étude sur la transformation numérique, M. McKinsey définit quatre « domaines d'impact » généraux mais essentiels pour la réussite de tous les types de transformation numérique, où différents alignements (par ex. les chaînes d'approvisionnement) donneront des résultats plus ou moins satisfaisants. Il s'agit notamment (1) de la réalisation de nouveaux flux de revenus, (2) de l'augmentation des revenus provenant des flux existants, (3) de la réduction des coûts et (4) de l'amélioration de l'expérience des employés

Une fois ces objectifs en place, les membres de l'équipe peuvent identifier les mesures appropriées et aligner les objectifs individuels en vue de réussir dans ces domaines. De cette manière, les responsables opérationnels de la transformation numérique peuvent « trier les projets, les effectifs et les autres priorités au sein de plusieurs équipes, en consultant la haute direction lorsque les conflits ont des implications stratégiques », déclare McKinsey.

Attirer les natifs numériques grâce à la formation et l'embauche

Bien que l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique soient la marque de presque toutes les initiatives de transformation numérique, ils sont secondaires par rapport à l'intelligence, l'agilité et la flexibilité humaines qui permettent de s'adapter à de nouveaux processus ou tâches. Cela signifie que les dirigeants doivent veiller à aligner les talents internes sur les nouvelles initiatives.

De plus, les dirigeants doivent avoir la capacité de se recycler et de se perfectionner au fur et à mesure de l'évolution de ces initiatives. « Si un déficit de compétences apparaît, c'est probablement parce qu'une entreprise technologique subit un autre changement de paradigme informatique dans lequel les entreprises natives numériques sont alors agressives à la fois dans le recrutement des talents nécessaires et dans le recyclage des personnes concernées », explique M. McKinsey.

« La maturité numérique dépend en partie du vivier de talents dont dispose votre organisation », explique M. Calabretta. En effet, l'expertise en matière de technologie, de chaîne d'approvisionnement et de marché vertical est un facteur de différenciation pour les entreprises prospères, que cette expertise existe au sein des équipes internes ou qu'elle arrive sous forme de services fournis par des prestataires compétents.

Nike, par exemple, dispose de son propre vivier évolutif d'ingénieurs talentueux, et de milliers d'applications internes gérées par ces employés. « La culture bâtie par Nike autour de la technologie est une partie importante de sa culture organisationnelle élargie... et c'est grâce au talent qu'elle s'est développée ainsi », déclare M. Calabretta.

« Investir dans le capital humain, c'est aussi garder le rythme du point de vue des compétences », ajoute M. Hawksley. « Cela implique d'améliorer les compétences de la main-d'œuvre existante, d'acquérir de nouvelles compétences et de faciliter les nouvelles méthodes de travail numériques. »

Les dirigeants doivent veiller à faire correspondre les talents internes aux nouvelles initiatives.

L'expertise en

technologie

chaîne d'approvisionnement

marché vertical

permettent de différencier les entreprises qui réussissent.





La gestion des natifs numériques est une question de **liberté**

M. McKinsey recommande aux organisations de veiller à ce que leurs stratégies de transformation numérique incluent le libre échange des connaissances, du siège vers les filiales et vice versa. MM. Calabretta et Hawksley s'accordent à dire qu'une plus grande liberté des employés natifs numériques est nécessaire pour que la transformation numérique réussisse.

« Les entreprises qui prospèrent ont un modèle dans lequel les employés sont libres de leurs mouvements. Aucune bureaucratie ne leur est imposée, avec des niveaux de gestion qui se superposent les uns aux autres », explique M. Hawksley. « Si les employés, en particulier les ingénieurs, sont bousculés et mis au défi, c'est un bon signe. »

Cela n'enlève rien à l'importance d'initier la transformation numérique par une approche descendante dans laquelle les dirigeants peuvent favoriser une adoption interne réussie en « impliquant les utilisateurs dès le début pour qu'ils aient le sentiment de faire partie de la conception et de la solution, plutôt que de se voir imposer quelque chose à la fin du développement », comme le décrit M. Hawksley. « Il faut que les utilisateurs finaux adhèrent très tôt au projet, et pour cela, le mieux est de s'adresser aux personnes qui font le travail aujourd'hui. »

Malgré cela, certaines entreprises seront plus avancées que d'autres en termes de capacités de leurs équipes internes. Comme nous le verrons, les partenaires sont un élément clé de la transformation numérique lorsqu'il s'agit d'adopter des chaînes d'approvisionnement mondiales modernes, qu'il s'agisse de compléter les compétences internes par l'intermédiaire de fournisseurs ou d'optimiser le partage des données entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement.

Adopter une approche de transformation numérique fondée sur **le partenariat**

Les partenariats sont un élément essentiel des écosystèmes technologiques modernes basés sur le nuage, en particulier quand il s'agit de travailler au sein de chaînes d'approvisionnement modernes. Pour réussir la transformation numérique, « la plupart des entreprises ont engagé des partenaires dans une gamme de modèles de fourniture, allant du traditionnel temps et matériel aux services gérés et aux coentreprises », décrit McKinsey.

« Il s'agit en partie de trouver un équilibre entre les solutions internes et les fournisseurs externes afin de tirer parti des technologies les plus récentes », ajoute M. Hawksley. « Vous pouvez également vous tourner vers des partenaires pour des services de conseil ou de renforcement du personnel pour apporter des compétences essentielles que vous ne possédez pas encore en interne. »

Les dirigeants d'entreprise doivent prendre en compte les avantages de faire appel à des fournisseurs externes proposant des logiciel-service (SaaS) qui « correspondent à leur vision de la technologie », comme le précise M. Hawksley : « Si vous disposez d'un service informatique traditionnel, tout le monde ne sera pas prêt; dans ce cas, il est judicieux de rechercher des compétences sur le marché afin d'équilibrer votre approche en matière de recrutement. »

Il est judicieux d'aller chercher de l'expertise sur le marché pour équilibrer votre approche du recrutement.

Conclusion

Les chaînes d'approvisionnement modernes - qui étaient « invisibles » pour la plupart des gens il y a seulement quelques années - sont devenues une priorité pour les consommateurs et les utilisateurs finaux. Si les organisations considèrent que leur chaîne d'approvisionnement fait partie de leur vision stratégique globale, le soutien qu'elles obtiennent pour la transformation numérique sera le tremplin d'un projet beaucoup plus fructueux. Elles garantiront également le succès de leur marque auprès des consommateurs ou des utilisateurs.

Heureusement, la transformation numérique de la chaîne d'approvisionnement ne doit pas être un projet unique, énorme et difficile à gérer. « Les entreprises ne devraient pas traiter la chaîne d'approvisionnement comme un projet ayant un début et une fin », suggère M. Calabretta. « Il devrait s'agir d'un parcours continu avec des compétences, des ressources et des capacités évolutives intégrées à l'organisation à long terme. »

Même les grandes transformations multisites sont décomposées en petites initiatives gérables. Les grandes entreprises peuvent commencer par une "tête de pont" pour obtenir les premiers succès, tester les processus et renforcer la confiance des parties prenantes et des utilisateurs internes.

C'est grâce à ces efforts progressifs et stratégiques qu'une gestion du changement réussie est possible. Il est essentiel d'utiliser la bonne plateforme technologique et d'impliquer les bonnes personnes tout au long du processus, en particulier pendant la phase de test. En s'assurant qu'elles en comprennent la valeur et en leur faisant clairement comprendre qu'elles font partie du voyage, elles deviennent elles-mêmes des agents du changement, prônant le changement dans d'autres parties de l'organisation.

Principaux conseils

Assurez-vous que la stratégie technologique et l'exécution technologique de la transformation numérique de votre chaîne d'approvisionnement sont les éléments clés de la vision stratégique globale de votre entreprise.

Demandez aux responsables commerciaux et informatiques de se réunir à l'avance pour déterminer quels seront les facteurs de réussite de la transformation numérique de votre chaîne d'approvisionnement. Concentrez-vous sur des cas d'utilisation clairs ayant une forte probabilité de réussite et dont les résultats peuvent être mesurés.

Donnez la priorité aux initiatives de gestion du changement qui garantissent une large adoption par les équipes internes - le facteur le plus important pour la réussite de toute initiative. « Si les gens n'adoptent pas vos nouveaux outils numériques, vous n'obtiendrez aucun résultat », explique M. Hawksley.

Renforcez les connaissances et les compétences internes de votre entreprise afin que les membres de l'équipe comprennent comment les nouvelles technologies s'appliquent aux activités de l'entreprise. Pour des besoins plus complexes, pensez à faire appel à des partenaires pour fournir les outils et les compétences nécessaires en cas de lacunes internes.

Veillez à ce que le rythme de vos initiatives informatiques ne dépasse pas celui de vos initiatives commerciales. Alignez plutôt l'informatique sur votre activité, même si la technologie fait progresser cette dernière.

Parlez à un expert aujourd'hui



À propos de **Tecsys**

Depuis notre création en 1983, beaucoup de choses ont changé dans le domaine de la technologie de la chaîne d'approvisionnement. Mais une chose est restée constante à travers les industries, les géographies et les décennies - en transformant leurs chaînes d'approvisionnement, les bonnes organisations peuvent exceller.

Nos solutions et services permettent de clarifier la complexité opérationnelle grâce à une visibilité de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement. Nos clients réduisent leurs coûts d'exploitation, améliorent leur service à la clientèle et découvrent des possibilités d'optimisation.

Nous pensons que les organisations visionnaires doivent avoir la possibilité de prospérer. Et elles ne devraient pas avoir à sacrifier leurs valeurs et principes fondamentaux au fur et à mesure de leur croissance. Notre approche de la transformation de la chaîne d'approvisionnement permet aux entreprises en croissance de réaliser leurs aspirations.



www.tecsys.com

info@tecsys.com

Tél. : 514 866-0001

Sans frais : 1 800 922-8649

Droit d'auteur © Tecsys Inc. 2024

Tous les noms, marques, produits et services mentionnés sont des marques déposées ou non déposées de leurs propriétaires respectifs.