

Quelle réponse apportée par les Directions Achats à la crise COVID-19 ?

La mondialisation des échanges des quarante dernières années a conduit au transfert des activités de production dans les pays à moindre coût et à la création de vastes réseaux intégrés. Depuis son entrée à l'OMC en 2001, la Chine est devenue la plus grande économie d'exportation et la dépendance à ce pays s'est fortement accrue.

L'environnement dans lequel évoluent aujourd'hui les Directions Achats et Supply chain se caractérise par l'acronyme VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity), ce qui rend leur fonctionnement très difficile à piloter, en particulier en cas de crise.

L'épidémie du COVID-19 a des impacts directs sur les achats et la supply chain : la diminution de la demande, les ruptures d'approvisionnement, les arrêts de production, la pénurie de transport et de main d'œuvre.

Dans ce contexte, il est nécessaire de mesurer votre exposition à ces impacts pour identifier et prioriser des contremesures. L'objectif de ce point de vue est de proposer une approche aux Directions des Achats pour faire face à cette crise.

1. Caractériser le niveau d'exposition et de risques

A. Risques fournisseurs : adapter les analyses de risques sur l'ensemble du panel fournisseurs en priorisant les fournisseurs stratégiques

- Réaliser une cartographie de la chaîne globale des fournisseurs : revoir sa segmentation fournisseurs entre les fournisseurs stratégiques, clés et récurrents ; recenser les fournisseurs de rang 2 et 3
- Construire sa nouvelle matrice de risque fournisseurs en revoyant chaque critère et leur pondération (élevé, moyen, faible) d'un point de vue opérationnel (production, approvisionnement, stocks et transport), de la situation géographique et de la santé financière – l'efficacité est augmentée pour les entreprises possédant un outil SRM
- Examiner l'activité des principaux clients et fournisseurs de rangs 1, 2 et 3 afin de comprendre les risques et impacts en cas de pénurie d'approvisionnement.

B. Risques des approvisionnements : identifier les points de tension sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement

- Répertoire les composants nécessaires à la production et les risques de rupture (cartographie ABC en prenant en compte la valeur des produits et leur risque pour les revenus)
- Evaluer la robustesse des plans de transport (risque de défaillance, solutions alternatives)
- Analyser et anticiper les évolutions de prix et de la demande

C. Créer une cellule de crise dédiée au risque fournisseurs et à la chaîne d'approvisionnement

- Mettre en place une cellule de crise qui reporte à la Direction générale et en lien avec les autres fonctions Supply Chain, Juridique et Finance) afin d'augmenter l'agilité dans les processus et la prise de décision rapide
- Surveiller les risques supply chain pour suivre l'évolution du risque et garder un contact privilégié avec les principaux fournisseurs et clients
- Préparer des scénarios alternatifs de flux de la chaîne d'approvisionnement en cas de défaillance, si possible en utilisant des modes de transport alternatifs et en effectuant des compromis en fonction des besoins, des coûts, des services.

2. Définir un plan de sécurisation à court terme

A. Se concentrer sur les fournisseurs stratégiques

Revoir et valider la liste des fournisseurs stratégiques

- Réaliser un audit rapide des fournisseurs stratégiques suite à la nouvelle classification avec une analyse pour chaque fournisseur de l'activité historique, de ses capacités actuelles, de sa situation financière

Accompagnement dans la gestion de la crise

- Construire une relation de partenariat en renforçant la communication
- Construire un plan de gestion de trésorerie pour les plus fragiles (raccourcir les délais de paiement, etc.)
- Etre en support du pilotage opérationnel des fournisseurs (anticiper la reprise de la production, aménager les clauses contractuelles, etc.)

B. Adapter sa fonction Achats

Redéfinir ses priorités en réalisant un diagnostic achats flash

- Interviewer les prescripteurs pour connaître, anticiper les besoins & éviter le « panic buying »
- Identifier et cartographier ses achats stratégiques (directs ou indirects de production)
- Faire un état des lieux des stocks et les redistribuer entre les sites de production si besoin

Sécuriser l'approvisionnement des matières et des produits

- Mettre en place une stratégie de sourcing alternatif: données en temps réel, intelligence artificielle, étendre ses sources d'approvisionnement (géolocalisation et substitutions)
- Mutualiser ses besoins avec d'autres entreprises industrielles

Etre en support de la production

- Achats des produits indispensables à la production : matières premières, indirects de production (ex : EPI)
- Investiguer des moyens de production dégradés : utilisation du stock, Re-Design to cost, adaptation des lignes de production

3. Limiter l'exposition en cas de nouvelle crise

A. Capitaliser sur les impacts de la crise afin de développer une nouvelle approche des risques

- Travailler conjointement avec les fournisseurs stratégiques pour analyser les risques et mettre en place des plans de continuité d'activité communs
- Accompagner les fournisseurs dans leur développement en mettant en place une relation de partenariat (co-innovation, co-développement, co-investissement)
- Favoriser les achats responsables et avoir une stratégie à long-terme bénéfique pour l'entreprise, les clients, l'environnement et la société

B. Revoir l'ensemble des stratégies Achats avec un nouvel éclairage

- Améliorer la visibilité sur la chaîne d'approvisionnement et réduire le nombre d'intermédiaires (pour plus d'agilité et moins de défaillances)
- Diversifier son panel : pas de single supplier, répartition géographique des fournisseurs, fournisseurs de remplacement, etc.
- Améliorer ses prévisions et sa planification afin d'anticiper les potentielles pénuries
- Revoir sa gestion des stocks : stock de sécurité, sécurisation des approvisionnements stratégiques
- Revoir sa stratégie Make or Buy sur l'ensemble de la chaîne de valeur (internalisation des activités stratégiques)
- Rééquilibrer les savoir-faire industriels – repenser au made-in France

C. Digitalisation des processus

- Mise en place d'outils digitalisés pour améliorer la visibilité et l'anticipation des risques ex : SRM, E-Sourcing, outils d'analyses sous contraintes, alerte sur les processus de plan de continuité d'activité (PCA), etc.
- Utilisation de technologies émergentes pour améliorer la prévision et automatiser les prises de décision : RPA, IA, Big Data, Machine Learning, Block Chain, données en temps réel, etc.

4. Tirer les leçons en termes de digitalisation

A. Des solutions pour identifier une crise plus rapidement

- Les outils de early warning d'analyse des chaînes d'approvisionnement utilisant l'analyse prédictive et l'intelligence artificielle peuvent permettre d'anticiper et réagir avant la vague
- Les outils de sourcing intelligent sont utilisés pour identifier des sources d'approvisionnement alternatives et qualifier rapidement les fournisseurs
- Le monitoring automatisé des fournisseurs est un support à l'identification de signaux indiquant des changements (financier, RSE, ...)

B. Des outils pour mieux se coordonner, collaborer et rester agile en temps de crise

- La collaboration en interne et avec les fournisseurs est essentielle et doit être la plus fluide possible pour maintenir l'activité en s'appuyant sur un portail fournisseur
- L'identification des activités qui nécessitent de la proximité pour fonctionner efficacement, assurer une continuité et tester la résilience de l'organisation sont clés pour organiser la sortie de crise
- La capacité à coordonner efficacement les approvisionnements, mettre à disposition de l'ensemble des parties prenantes les informations clés pour une prise de décision rapide et suivre les évolutions des contraintes d'organisation via des modules spécifiques SI Achats permettant de maîtriser les flux d'informations et les engagements sont essentiels

C. Tirer les leçons et préparer le chemin de l'évolution

- Auditer la période de confinement pour identifier ses forces et ses faiblesses. Diagnostiquer les impacts sur les différents processus : ceux ayant résisté et ceux qui ont du être adaptés pour fonctionner
- Définir les solutions métier qui auraient permis de résoudre les défis. Faire une introspection de type « what if ? » et se comparer à son écosystème
- Identifier les réponses digitales pour couvrir les risques et améliorer les processus. Si le processus avait été digitalisé, il aurait continué de fonctionner de façon optimale.
- Définir l'objectif et élaborer sa feuille de route de digitalisation

Les enseignements à tirer de la crise du COVID-19

La gestion des risques doit être au cœur de la stratégie d'entreprise et doit être améliorée grâce à de meilleurs outils d'analyse et une relation de partenariat avec les fournisseurs.

L'analyse de risque doit être :



Approfondie

Une analyse des risques plus profonde et large

Prendre en compte les nouveaux types de risques et approfondir ses analyses (risques géographiques, pandémiques, fournisseurs de rangs 1,2,3)



Monitorée

Une « **tour de contrôle** » pour surveiller l'évolution des risques et anticiper les nouveaux risques

Contrôler sa **chaîne d'approvisionnement de bout en bout** en améliorant la traçabilité des produits et matières



Digitalisée

Une utilisation d'**outils digitaux** pour une meilleure visibilité et anticipation. L'utilisation d'outils digitalisés permet également une meilleure centralisation des informations et une meilleure agilité en temps de crise

La relation fournisseurs doit être :



Partenariale

Mettre en place des **Plans de mitigation communs** avec les fournisseurs principaux

Pilotage **d'indicateurs avancés** au sein de l'organisation

Etre en **communication constante avec les fournisseurs** pour une vision en temps réel et une réponse rapide en cas de crise



Sécurisée

Sécuriser sa production en mettant en place des routes de transport alternatives, un panel fournisseurs élargi et un pilotage des stocks avec les fournisseurs stratégiques



En quête de disruption

Tester et challenger des hypothèses disruptives pour améliorer progressivement sa performance

Impliquer les fournisseurs sur l'économie circulaire de la Supply Chain, les problématiques RSE, le sourcing éthique et la sécurisation de la chaîne d'approvisionnement globale

Pour aller plus loin...

Comment transformer ses pratiques et stratégies pour rendre sa fonction Achats plus résiliente ?

Aujourd'hui

Relations fournisseurs



- Manque de partenariats stratégiques avec les fournisseurs
- Faible part de projets de co-innovation / co-développement avec les fournisseurs stratégiques

Category Management



- Vision trop opérationnelle et sur le court terme
- Manque de données externes et benchmark

Outils et plateforme digitaux



- Nombreux outils créant la confusion et le manque d'adhésion des prescripteurs internes
- Contenu des plateformes encore limité
- Contrôles et correction des erreurs manuels (marge d'erreur et d'oubli plus importante)

Données et analyses



- Analyse manuelle
- Données décentralisées et hétérogènes

Ressources et compétences



- Forte concentration sur l'opérationnel
- Faible sensibilisation à l'innovation et au digital

Modèle opérationnel



- Modèle opérationnel peu flexible et adaptable
- Méthodes de travail en silo (peu de d'échanges)

Sourcing



- Sourcing orienté sur les coûts au détriment d'autres critères pouvant limiter les risques (localisation, connaissance du fournisseur...)

Demain

- Renforcement du réseau de fournisseurs stratégiques
- Cartographie fournisseurs (visites et audits réguliers)
- Construction de relations commerciales clés pour atténuer les risques
- Relation avec le fournisseur 100% intégrée digitalement pour une meilleure visibilité

- Category management innovant : posséder une connaissance de la catégorie et stimuler l'innovation
- Optimiser la performance par une gestion proactive et prédictive

- Automatisation des tâches répétitives, transfert des ressources vers les activités stratégiques
- Portefeuille d'outils unifié (amélioration de l'expérience utilisateur)
- Détection et correction automatique des anomalies
- Meilleure garantie de la conformité

- Centralisation et homogénéisation de la donnée
- Analyses automatisées et Intelligence artificielle
- Analyses prédictives de l'évolution des marchés

- Connaissance des outils et systèmes numériques
- Connaissance approfondie de la catégorie
- Orientations davantage stratégiques et innovantes

- Modèle opérationnel agile, focalisé sur le partage de bonnes pratiques et la création de valeur

- Sourcing RSE et local : sélectionner des fournisseurs sur la base de critères RSE, possibilité de travailler avec des fournisseurs plus proches géographiquement
- Privilégier l'indépendance à un fournisseur ou à une zone géographique

Contacts



Christophe Pichol-Thievend

Associé Customer & Operations

Tél: + 33 1 55 68 66 26

Mob: + 33 6 71 10 28 70

Email: cpichol-thievend@kpmg.fr



Filipe Torregrosa

Directeur Customer & Operations

Tél: + 33 1 55 68 71 85

Mob: + 33 6 01 05 01 66

Email: ftorregrosa@kpmg.fr



Tristan Berthod

Senior Manager Customer & Operations

Tél: + 33 1 55 68 29 96

Mob: + 33 6 14 20 05 78

Email: tberthod@kpmg.fr



Ambroise Boisivon

Senior Manager Customer & Operations

Tél: + 33 1 55 68 20 13

Mob: + 33 6 82 06 21 55

Email: aboisivon@kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2020 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.