

Assurer la continuité de votre Supply Chain



PRÉSERVER VOTRE VALEUR

Contexte

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 Supply Chains se caractérise par l'acronyme **VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity)** et c'est 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 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**.

Approche pour faire face

Dans ce contexte, il est nécessaire de mesurer votre exposition pour identifier et prioriser des contremesures.

1. Caractériser le niveau d'exposition de la Supply Chain vis-à-vis de la crise :

- Créer une cellule de crise capable de prendre des décisions rapides pour garantir la continuité de la Supply Chain
- Evaluer l'ensemble des maillons de la Supply Chain (les approvisionnements, les transports, le stockage et la distribution)

2. Définir et mettre en œuvre un plan de sécurisation à court terme :

- Faire circuler l'information en interne et en externe
- Chercher des modes de fonctionnement alternatifs pour lever les blocages
- Prioriser les opérations pour sauvegarder les activités essentielles

3. Définir et mettre en œuvre un plan pour limiter l'exposition en cas de nouvelle crise :

- Réduire durablement l'exposition de la Supply Chain aux nouvelles crises perturbant les flux logistiques.

Fort de ses diverses références multisectorielles chez des ETI comme chez des grands groupes internationaux, KPMG met à votre disposition des experts des métiers de la Supply Chain, mobilisables très rapidement, pour une approche pluridisciplinaire et pragmatique, et une capacité à faire le liens entre les différentes fonctions Supply.

Assurer la continuité de votre Supply Chain

1 Caractériser le niveau d'exposition de la Supply Chain vis-à-vis de la crise :

- **Identifier la provenance des composants** et des matières premières les plus critiques pour l'activité
- **Evaluer l'impact des pénuries de transport**, par zone géographique et par type, sur le taux de service des clients et la capacité à stocker
- **Inventorier le stock**, en quantité et en localisation, puis identifier l'horizon de couverture de la demande
- **Evaluer sa capacité**, ou celle des intermédiaires, à servir les clients selon les perturbations, voire les ruptures, des routes commerciales. Examiner les contrats avec les principaux clients afin de comprendre les responsabilités en cas de pénurie d'approvisionnement
- **Evaluer le besoin de fonds de roulement** à date (qualifier la variation par rapport à sa valeur nominale)

2 Définir et mettre en œuvre un plan de sécurisation à court terme :

- **Faciliter la circulation continue** d'informations précises et fiables avec les fournisseurs et clients clés
- **Aligner toutes les fonctions de l'entreprise** autour du S&OP et re-prioriser les plans de production
- **Rechercher des options de fournisseurs alternatifs** à court terme ou assouplir les contrats fournisseurs pour faciliter les échanges pendant la crise
- **Chercher des modes de transport** ainsi que des trajets de livraison alternatifs. Pré-réserver des capacités de transport pour anticiper l'intensification des perturbations
- **Réviser la prévision du besoin** en fonds de roulement en fonction des actions décidées pour sécuriser la continuité de l'activité (chercher à maximiser les flux de trésorerie plutôt que les bénéfices)

3 Définir et mettre en œuvre un plan pour limiter l'exposition en cas de nouvelle crise :

- **Revoir le schéma directeur industriel**, en cherchant à limiter la dépendance vis-à-vis d'une région donnée (nouvelle évaluation des coûts de rapatriement au regard des risques)
- **Chercher à raccourcir les chaînes d'approvisionnement et augmenter la proximité avec les clients** en suivant un concept de « mico supply chain » réduisant les incertitudes
- **Augmenter le niveau de collaboration avec ses partenaires** (clients et fournisseurs) afin de gagner collectivement en réactivité et en transparence de l'information tout au long de la Supply
- **Formaliser les processus, rôles et responsabilités** de gestion de crise dans l'éventualité d'un nouveau scénario similaire
- **Renforcer sa visibilité sur l'ensemble des opérations de la Supply**, en exploitant les technologies digitales capables de traiter de grand volumes de données (telles que la « tour de contrôle »)

Contacts



Christophe PICHOL-THIEVEND
Associé
+33 6 71 10 28 70
cpichol-thievend@kpmg.fr



Didier KRICK
Associé
+33 6 89 99 14 15
dkrick@kpmg.fr