



## L'agenda du Supply Chain Manager en période incertaine

Le point de vue d'Accenture

*High performance. Delivered.\**

**Interrogés par Accenture au cours du mois de Novembre, 90% des Supply Chain Managers et des responsables des opérations pensent que la crise économique va se prolonger jusqu'en 2010 et que le point bas du cycle est encore à venir à l'horizon mi-2009. Dans ce contexte, quelles doivent être les priorités du Supply Chain Manager ?**

Dans ce contexte de crise, les responsables de la Supply Chain sont appelés à durcir leurs objectifs de réduction des coûts et de maîtrise du besoin en fond de roulement alors même que la dégradation de l'environnement économique porte en elle les germes d'un accroissement de ces coûts. Par exemple, le retournement de la conjoncture entraîne un **accroissement mécanique des défaillances des fournisseurs**. Avec plus de 20% des sous-traitants menacés de disparition, le secteur automobile constitue un exemple

phénoménal de ce défi propre aux temps de crise. Loin de pouvoir accélérer leur plan de réduction des coûts, les constructeurs se voient au contraire contraints de bâtir des plans de sauvetage de leurs fournisseurs qu'il s'agisse de plans de soutiens, de constitution de stocks de sécurités ou de transferts d'activité.

**Dans le même temps, l'incertitude et la volatilité qui pèsent sur la demande** en temps de crise exigent une flexibilité et une réactivité accrues de la part de la Supply chain étendue qui, faute d'attention, peut se traduire par une progression significative des coûts d'approvisionnement, de production et de stockage.

Dans ces périodes de crises qui constituent **un moment de vérité pour la robustesse du modèle économique de chaque entreprise**, il nous semble que les responsables des opérations doivent se focaliser sur quatre objectifs principaux:

- 1. Donner une visibilité maximale sur les risques qui pèsent sur la Supply Chain étendue et renforcer les moyens de les maîtriser.**
- 2. Activer de façon structurée les leviers court-terme de réduction des coûts et**

• Conseil • Technologies • Externalisation

\*la haute performance. Réalisée.

d'amélioration du besoin en fond de roulement.

3. Documenter pour la Direction Générale les opportunités de forger un avantage compétitif durable.

4. Donner le cap pour mobiliser les équipes et juguler l'inquiétude qui s'empare inmanquablement de l'organisation.

Nous développons dans la suite de ce point de vue ces quatre axes prioritaires de l'agenda du responsable des opérations et les illustrons par des exemples concrets d'intervention d'Accenture pour le compte de ses clients français et internationaux.

## Action 1 : Mobiliser une cellule de gestion des risques

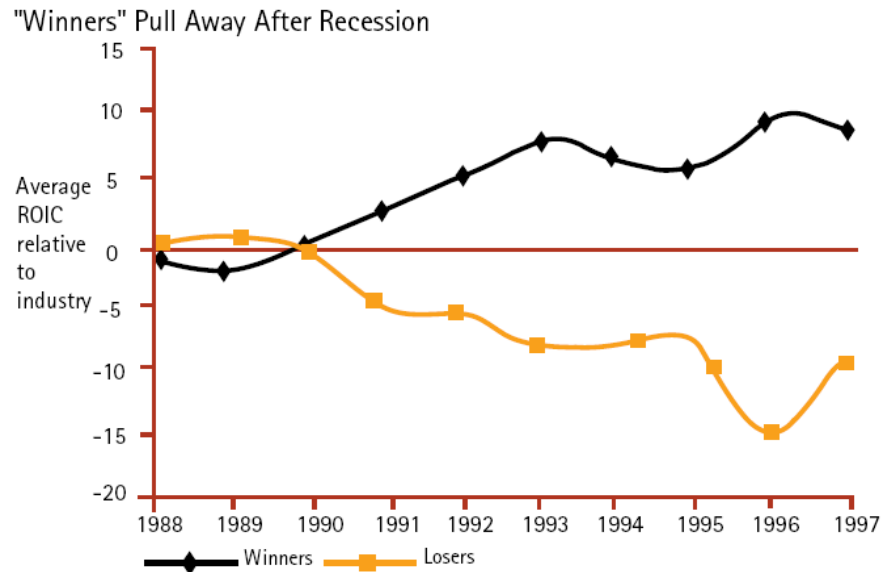
Les crises accroissent les risques pesant sur la supply chain étendue des entreprises mais aussi et surtout l'impact de l'annonce de l'occurrence de ces risques sur la communauté financière. Une étude<sup>1</sup> portant sur plus de 500 incidents de problèmes de livraison ou de production annoncés dans le Wall Street Journal et le Dow Jones News, montre que ces incidents se sont systématiquement traduits, le jour de l'annonce, par une chute brutale et durable de la rentabilité pour l'actionnaire (en moyenne 20%). Avant tout autre chose, un responsable des opérations doit donc fournir une visibilité maximale sur les risques qui pèsent sur la supply chain étendue de l'entreprise et la doter des moyens de les maîtriser.

Pour ce faire, Accenture recommande la **mobilisation d'une "cellule de gestion des risques"** en charge de

<sup>1</sup>Supply Chain Glitches and Shareholder Value Destruction by Kevin Hendricks and Vinod R. Singhal (2000).

## Suite aux récessions, la différence de performance s'accroît entre les "gagnants" et les "perdants"

Performance comparison following the 1990 - 1991 recession



Winners are those that outperformed others in their industry for the six years following the recession of 1990-1991 ; losers are those that under-performed others in the industry.

\*Source : Accenture study based on financial results analysis of 850 of the largest companies.

qualifier, documenter et prioriser et la gestion des risques de la supply chain étendue (clients, fournisseurs, ...). En marge de la gestion des risques, cette cellule supervise le processus **d'ajustement des prévisions de ventes** et élabore **les plans de contingence** correspondants aux différents scénarii de développement de la crise.

**Exemple 1 : Pour un constructeur automobile européen**, Accenture accompagne un programme de maîtrise des **risques liés aux fluctuations des prix de matières premières et aux défaillances fournisseurs**. Ce programme a permis de mettre sous contrôle les achats les plus exposés (synthétisés dans un tableau de bord partagé avec le département finance), puis de mettre en œuvre des **initiatives de couverture et de gestion des risques financiers (hedging, fixing...)** permettant d'égaliser voire de battre les performances

**du marché (jusqu'à 15%)**. En matière de gestion du risque fournisseur, ce programme s'est traduit par **l'acquisition ciblée de 5 fournisseurs critiques par des fonds d'investissements** sollicités par cette cellule de gestion des risques.

**Exemple 2 : Pour un leader mondial de l'agroalimentaire**, Accenture a accompagné un programme d'intégration fournisseurs dans plus de 300 usines et 85 pays. Ce programme a permis de créer de la **visibilité sur les risques fournisseurs** et, en les intégrant à la Supply Chain étendue, a contribué à **l'amélioration des performances tant en terme de délais de livraison que de réduction des stocks** (25% de réduction des délais de livraison, 15% de réduction des stocks et 20% de réduction de l'obsolescence).

## Action 2 : Constituer une "Task force" pour actionner de manière structurée les leviers court terme de réduction des coûts d'acquisition et d'amélioration du besoin en fonds de roulement

Avec la supervision des achats, des approvisionnements, de la production, de la logistique aval ainsi que des transports, les responsables des opérations sont des contributeurs naturels des actions "coup de poing" de réduction des coûts qui constituent l'exercice obligé des temps de crise. On attend donc d'un responsable des opérations qu'il soit en mesure de décliner puis de mettre en œuvre un plan d'action court terme de réduction des coûts et d'amélioration du besoin en fond de roulement. D'après notre

expérience, la constitution d'une "Task force" dédiée permet de mobiliser l'ensemble de l'organisation, de garantir le bon niveau de granularité du plan d'action et de coordonner sa mise en œuvre.

**Exemple 1 : Pour un leader mondial des biens d'équipements,** Accenture pilote la définition et la mise en œuvre d'un plan d'activation des leviers de réduction des coûts d'achats par segment de fournisseurs:

- **Revue toutes les deux semaines des fournisseurs de commodités** pour garantir la capture de toutes les opportunités liées aux chutes des prix de marché.
- **Enchères inversées systématiques sur les marchés fournisseurs de produits standardisés.**
- **Lancement de négociation et contractualisation avec les fournisseurs des secteurs à**

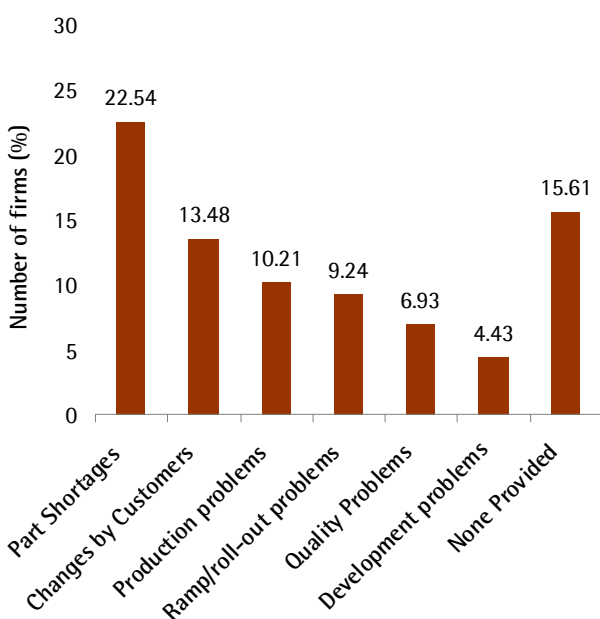
**forte intensité capitalistique**  
fort coût fixes (acier, PET, ...).

**Exemple 2 : Pour un acteur de l'industrie de process, Accenture a constitué une équipe experte Lean 6 Sigma** pour enclencher une approche d'analyse de la valeur client, d'analyse des processus et de maîtrise statistique, **autofinancée au bout de 3 mois et qui a permis de dégager 1 milliard de dollar d'économies.** Cette approche se caractérise par la mise en place de compétence et "réflexes" de progrès continu permettant aux gains constatés d'être pérennisés et amplifiés au fil du temps.

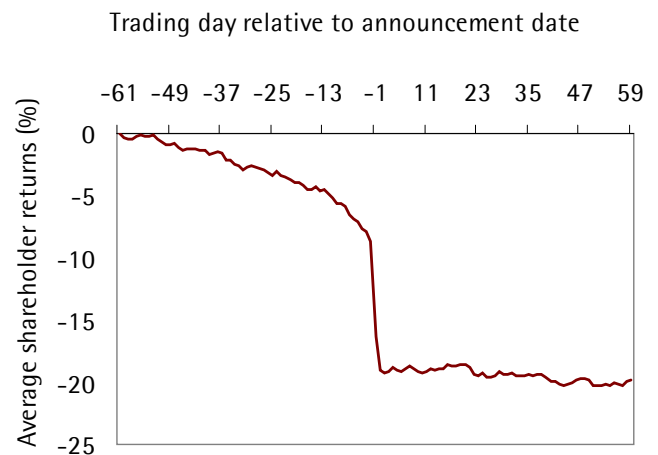
**Exemple 3 : Pour un leader mondial des produits alimentaires et des produits d'entretien,** Accenture a constitué une Task force pour piloter le **programme de réduction du besoin en fond de**

## Les incidents Supply Chain peuvent entraîner une chute significative et durable du cours de l'action d'une entreprise

Reasons for SC glitches



Stock price performance around announcement



\* Source: Supply Chain Glitches and Shareholder Value Destruction by Kevin Hendricks and Vinod R. Singhal (2000)  
519 announcements of supply chain glitches (production or shipment delays) from Wall Street Journal and Dow Jones News\*

**roulement** qui a permis de dégager **1 milliard d'euros de cash sur 3 ans** en agissant sur les stocks et les conditions de paiement clients et fournisseurs.

### **Action 3 : Constituer un comité d'orientation de la Supply Chain en charge de documenter les opportunités à saisir pour forger un avantage compétitif durable**

Alors que les temps de crise raccourcissent l'horizon de gestion des entreprises et conduisent au report des investissements, il est impératif que les responsables de la Supply chain consacrent une partie de leur temps à la sortie de crise et au développement d'un avantage compétitif durable. Les analyses de l'Institut Accenture pour la Haute Performance montrent que les acteurs qui performant mieux que leurs concurrents sur un horizon de 3, 5 ou 7 ans, sur cinq critères financiers et boursiers, sont ceux qui savent conduire des plans d'amélioration de la performance dans tous les contextes économiques et surtout que les crises constituent les réels révélateurs de la performance et du potentiel. C'est en effet en sortie de crise que les "high performers" se dégagent nettement du "peloton" de leurs concurrents. Pour forcer cette discipline difficile à respecter en temps de crise, la constitution d'un comité d'orientation de la Supply chain chargé de réfléchir à la **construction d'un avantage concurrentiel durable nous semble un exercice salutaire.**

**Exemple 1 : Pour le compte d'un acteur de l'industrie pharmaceutique**, Accenture identifie les relais de croissance

sous forme de nouveaux services clients (notamment logistiques) propres à permettre la génération de flux de revenu complémentaires, la défense des prix et la défense des parts de marché.

**Exemple 2 : Pour le compte d'un acteur des services**, Accenture identifie les nouvelles offres à positionner pour répondre aux attentes économiques des clients du segment B2B ainsi que les modalités de réduction de la non qualité afin de diminuer les coûts tout en augmentant le service pour les clients B2C. Enfin, Accenture mène une analyse des opportunités de croissance externe sur les domaines et géographies sur lesquels cet acteur est sous représenté.

**Exemple 3 : Pour le compte d'un leader mondial de la connectique**, Accenture mène en parallèle d'un programme de réduction des coûts d'achats directs et indirects un **exercice de scénario planning pour documenter les options en matière de "Make or Buy" et identifier les sous-traitants potentiels** lors du retour de la croissance.

### **Action 4 : Donner le cap pour mobiliser les équipes et juguler l'inquiétude qui s'empare immanquablement de l'organisation**

En période de crise, la pression qui pèse sur les collaborateurs est forte, la charge de travail accrue et les moyens mis à la disposition des équipes contraints. Dans ce contexte, les qualités de leaders des responsables de la Supply chain comme des autres fonctions de l'entreprise doivent plus que jamais être au rendez-vous pour donner le cap et maîtriser l'appréhension qui

peut s'emparer de l'organisation.

**Exemple 1 : Pour le compte d'un de nos clients du secteur de la distribution** engagé dans un plan de réduction des coûts, nous avons associé les employés dans la réflexion. 400 suggestions ont été postées sur l'intranet de l'entreprise en 24h et plus de 1 000 au total. Cette initiative a fortement contribué à l'innovation mais a aussi participé à réduire la peur dans l'organisation.

**Exemple 2 : Pour un grand industriel français du secteur de l'automobile**, Accenture conduit actuellement un plan de mobilisation et dynamisation du leadership visant à assurer l'alignement de tous les collaborateurs derrière les objectifs de performance et de gestion de la crise.

**Pierre-François Kaltenbach** - Associé en charge de la ligne de services Supply Chain.

Copyright ©2008 Accenture  
Tous droits réservés.

La marque Accenture, son logo et la signature "High Performance. Delivered." sont la propriété d'Accenture.