

UNE RÉVOLUTION DES SUPPLY CHAIN

POUR GARANTIR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

EURO
GROUP |
COMPANY



SOMMAIRE

1/ NOTRE CONSTAT	4
2/ NOTRE VISION	5
3/ UNE STRATÉGIE SUPPLY CHAIN REPENSÉE DE BOUT EN BOUT	5
4/ METTRE EN PLACE UN PILOTAGE DE VOTRE SUPPLY CHAIN ET LE STRUCTURER PAR LES RISQUES	6



Les crises subies depuis 3 ans, ont fait prendre conscience que nous sommes entrés dans un environnement instable pour une durée indéterminée. Cette nouvelle donne rend la mue des supply chain indispensables et impose aux dirigeants de changer de posture

La déstabilisation brutale et imprévue de l'économie par la pandémie et les risques géopolitiques qu'ils soient directs (instabilité politique) ou indirects (non-respect des normes ESG, paralysie du fret maritime et terrestre), les guerres réelles et commerciales, le retour des nationalismes, la spéculation ou encore le déni d'accès ont induit des ruptures de chaînes d'approvisionnement, une raréfaction et un re-pricing des ressources et des capacités.

Plus que jamais stratégique, la fonction supply chain est porteuse de risques majeurs que les Comex et les directions financières en particulier doivent pouvoir identifier, quantifier, piloter et couvrir de manière à en minimiser la Value@Risk et par conséquent l'impact sur les résultats et la valeur de l'entreprise.

NOTRE CONSTAT

Par construction initiale, les Supply chain ne sont pas toutes adaptées aux environnements instables, c'est pourquoi il convient aujourd'hui d'en revoir la stratégie :

- Soumises à rude épreuve du fait de la globalisation de l'économie, des modèles d'approvisionnement de matières, de composants, de sous-ensemble et même de produits finis, les supply chain sont par essence multirégionales et parfois mondiales.
- La plupart des supply chain actuelles ont été construites dans un contexte favorable de l'organisation du commerce mondial, elles n'ont, par conséquent, pas ou peu été conçues avec le postulat de résilience à des dénis d'accès de marché locaux pour causes de politique locale, de pandémie, de sanction ou de guerre.
- Avec une part industrielle tombée à 9% du PIB, la plus basse d'Europe, la France subit de plein fouet cette restriction d'accès aux marchés mondiaux. Le réflexe du sourcing lointain justifié par des prix compétitifs se heurtent à des ruptures et des hausses de prix en l'absence de sourcing alternatif.
- La volonté politique de regagner en autonomie industrielle est affichée. Les plans de relance européens et français donnent accès à des financements massifs pour des investissements industriels.

Cependant, la complexification des supply chain rend leur « détricotage » complexe.

Dans ce contexte, la stratégie industrielle doit donc prendre en compte une dimension supply chain de même ordre. L'autonomisation d'une filière complète sur un pays ou une région serait un vœu pieu. Car les matières premières, l'énergie, les composants, sont autant d'éléments nécessaires issus d'un marché mondialisé qu'il faut passer en revue pour définir sa stratégie supply chain: circuit court, internalisation, diversification du sourcing, exclusivité,

NOTRE VISION

Dans un environnement instable, les atouts d'une supply chain basculent de l'anticipation à la flexibilité et à la résilience d'un socle fondamental.

La capacité d'anticipation étant par nature de plus en plus faible, elle ne peut plus être un moteur absolu.

L'horizon de temps pour décider se réduit, la supply chain doit donc avoir un éventail d'options immédiatement disponibles et des points d'ancrage résilients pour son socle.

Cela peut aller à l'encontre d'une politique d'approvisionnement à bas prix, car l'entretien des options et la création de facteurs de résilience ont un coût qu'il convient de mettre en regard de celui de la rupture et de la perte de marché sans préjuger de sa possible intégration au prix de vente.

Les dimensions constitutives d'une stratégie supply chain sont de 8 natures. Elles doivent être pensées de bout en bout : de l'amont à l'aval, pour donner in fine aux directions opérationnelles les orientations/directives nécessaires au pilotage des opérations.



UNE STRATÉGIE SUPPLY CHAIN REPENSÉE DE BOUT EN BOUT

Cela supposera :

- De pouvoir établir les fondamentaux nécessaires au pilotage des opérations et faire face aux incertitudes
- D'y intégrer des coûts (opex et capex) qui feront partie d'un dispositif résilient, agile et flexible, parfois en rupture avec la situation actuelle

Il convient donc :

1. De poser les orientations et faire des choix conditionnant les libertés d'actions, du sourcing à la revalorisation des produits en fin de vie, (ex : capacité à changer de sources d'approvisionnement, gestion des capacités, ...) en partant des impératifs à respecter (promesse de service, capacités seuil, géographie, empreinte RSE, ...).
2. De s'adapter à l'instabilité, tout en tenant compte la dimension RSE qui s'impose aux entreprises sous la pression réglementaire et de celle des attentes clients.
3. D'innover sur de nombreux sujets tels que :
 - La revalorisation des produits et déchets en source d'approvisionnement ou d'énergie,
 - Les stratégies et moyens de réduction de son empreinte CO2,
 - Le maintien de sources et capacités alternatives,
 - Le tracking pour le pilotage réactif des flux, les outils d'aide à la décision (simulation, scénarisation) facilitant la flexibilité.

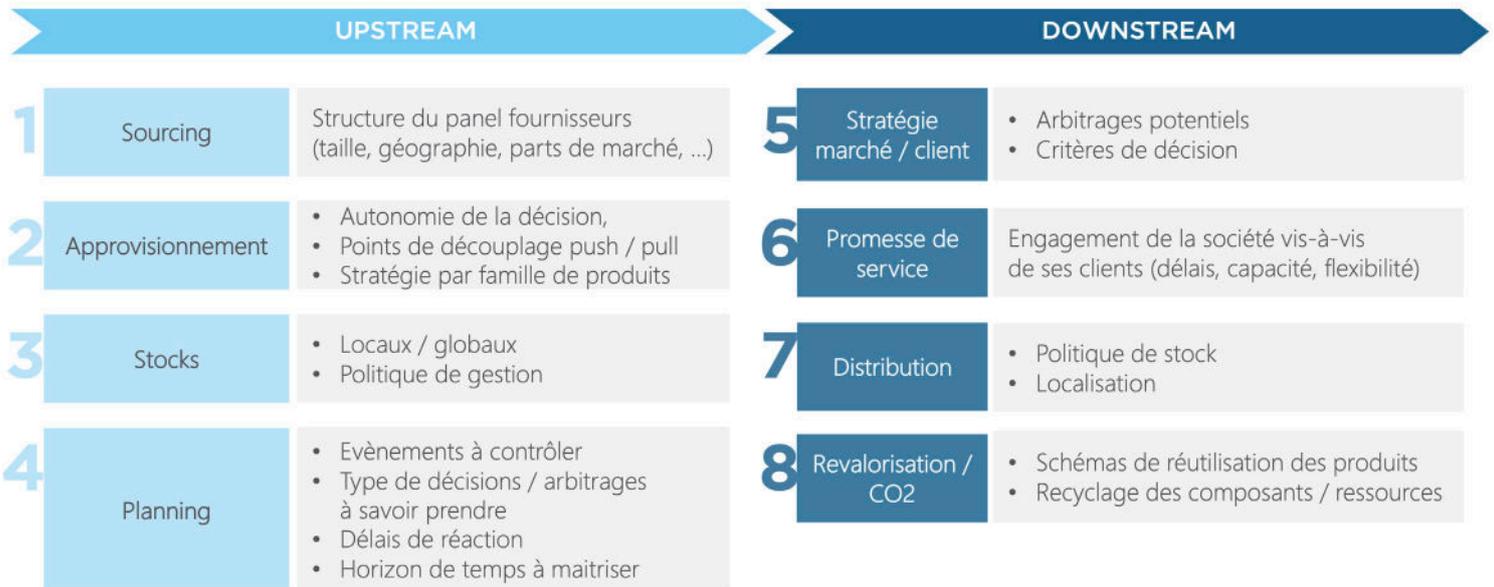
La démarche ne doit pas s'affranchir d'une cartographie des risques pour chacun des composants industriels en améliorant la visibilité, la standardisation l'intégration, et donc l'agilité des chaînes d'approvisionnement tout en ayant comme objectif le développement d'une capacité d'adaptation aux conditions changeantes.

LES IMPACTS CLIMATIQUES ET LES ENJEUX DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Les impacts climatiques ont été ces dernières années source de rupture importante de produits essentiels. A titre d'exemple nous citons la sécheresse (récolte de moutarde au Canada, fabrication de circuits intégrés à Taiwan, pénurie de soja en Argentine, café au Brésil), les inondations (pomme de terre au Canada, chaîne alimentaire au Pakistan), les vents (Ever Given échoué dans le canal de Suez paralysant de nombreux secteurs industriels)

Le recours à la supply chain circulaire qui va au-delà des contraintes réglementaires, est envisagée par de nombreux spécialistes comme pivot de la réindustrialisation verte.

SYNTHÈSE DES POINTS D'ATTENTION lors de la réalisation d'une stratégie de supply-chain



METTRE EN PLACE UN PILOTAGE DE VOTRE SUPPLY CHAIN ET LE STRUCTURER PAR LES RISQUES

Ce processus éprouvé qui repose sur l'anticipation reste d'actualité dans un monde incertain mais doit adapter sa fréquence de révision aux événements et au manque d'anticipation.

Ainsi, la replanification passe d'une fréquence fixe à une fréquence au besoin selon l'atteinte de seuil d'alerte de KPI judicieusement choisis. En effet la supply chain est une activité déjà fortement digitalisée qui peut capitaliser sur les outils éprouvés offrant de nouvelles possibilités tels que : CONTROL TOWER, DATASCIENCE, DIGITAL TWIN..., pour mieux capter les signaux faibles en analyser les impacts et faciliter une prise de décision.

Cette digitalisation est un atout qui devra pleinement prendre en compte le risque cyber inhérent.

La valorisation des risques de supply chain par des techniques de Var@Risk permettra au-delà d'un pilotage quantitatif de ce risque majeur, la mise en place de stratégies de couverture stratégiques et financières originales apportant effectivement des réponses concrètes (capex, opex, pricing) qu'il faudra intégrer dans le pilotage quotidien de l'entreprise.



En synthèse les supply chain feront leur mue pour passer d'une forte maîtrise de l'exécution fines des opérations sur une échelle mondiale à un pilotage global des capacités et des ressources par une planification régulière et un contrôle des risques.

EURO GROUP | COMPANY

Eurogroup Company regroupe l'ensemble des entités et expertises de l'offre de conseil du groupe, en France et à l'international. Nos équipes combinent les talents de spécialistes de la stratégie, de la transformation et les savoir-faire de nos différentes filiales pour couvrir tous les besoins de nos clients. Nous adressons les défis des directions générales avec nos équipes.

CONTACTS



Alexandre de la NÉZIÈRE

Partner

Newton Vaureal Consulting, a Eurogroup company

Tel. (+33) 6 76 67 07 51

adelaneziere@newtonvaureal.com



Thomas COLIN

Partner

Eurogroup Consulting

Tel. (+33) 6 46 43 77 14

thomas.colin@eurogroupconsulting.com