

L'analyse des dépenses est à la base de la gestion des risques fournisseurs



Sommaire

- 2 L'analyse des dépenses est à la base de la gestion des risques fournisseurs
 - 2 Un environnement favorisant l'augmentation des risques fournisseurs
 - 2 Un cadre d'identification des risques d'approvisionnement
 - 4 Réduction tactique du risque d'approvisionnement
-

L'analyse des dépenses est à la base de la gestion des risques fournisseurs

Dans la plupart des entreprises internationales, la gestion des risques fournisseurs est devenue l'une des préoccupations principales des directeurs des opérations et des achats et s'est transformée en impératif stratégique pour les cadres opérationnels et financiers.

Evidemment, de nombreux professionnels sont déjà familiarisés avec les études de cas liées aux risques fournisseurs. L'incendie ayant détruit une usine de composants électroniques au Nouveau-Mexique en 2000 constitue un exemple célèbre de gestion des risques d'approvisionnement. Cette usine fournissait Nokia et Ericsson. Les réactions de ces deux entreprises à un seul et même événement, et l'influence de leurs démarches sur leurs activités suivantes démontrent clairement les avantages d'un bon contrôle et d'une bonne gestion des risques d'approvisionnement. Nokia a réagi rapidement en sécurisant les composants du marché. En revanche, Ericsson s'est retrouvée en panne de stock et ses pertes directes en termes de ventes sont estimées à \$390 millions. La conséquence la plus représentative de cet événement est certainement la perte de parts de marché d'Ericsson face à Nokia¹.

Cette étude de cas succincte illustre la nécessité d'une gestion plus proactive des risques d'approvisionnement : le risque qu'un des fournisseurs de l'entreprise ne soit pas en mesure de livrer le matériel répondant aux besoins de la production et/ou aux engagements envers les clients, et les conséquences inhérentes. Cet impératif étant mis en lumière, il existe un cadre éprouvé en trois étapes qui aide les responsables à identifier les sources spécifiques de risque d'approvisionnement, à hiérarchiser ces sources et, par la suite, à mettre en oeuvre des projets réduisant toutes menaces futures liées aux risques d'approvisionnement. Ce cadre, qui se base sur l'analyse des dépenses comme point de départ, est utilisé par de nombreux directeurs des achats des entreprises leaders du classement Fortune 2000.

Un environnement favorisant l'augmentation des risques d'approvisionnement

Les chaînes d'approvisionnement sont compliquées par les nombreux flux physiques et informationnels parallèles qui assurent que les produits sont livrés avec la quantité adéquate et à l'endroit stipulé, de façon rentable. Quand les entreprises ont commencé à sous-traiter la fabrication dans des pays à faibles coûts, leur chaîne d'approvisionnement s'est allongée et complexifiée. Par exemple, il est fréquent, dans le secteur des semi-conducteurs, qu'une puce soit fabriquée, testée et emballée dans trois pays asiatiques différents avant d'être livrée à un distributeur aux Etats-Unis. Les défis de la planification, de la coordination et de la logistique d'une telle chaîne d'approvisionnement sont compliqués à appréhender. Pire encore, le passage à des réseaux d'approvisionnement plus efficaces a réduit au minimum le stock tampon du système. Dans ce type d'environnement, chaque imprévu tel qu'une production réduite, un retard aux douanes, un mouvement social ou un événement climatique est susceptible d'entraver l'approvisionnement et d'entraîner des ruptures de stock et défauts de livraison. La réduction du cycle de vie des produits a accentué cette complexité car la base d'approvisionnement est modifiée en permanence, à mesure que de nouveaux fournisseurs entrent dans la chaîne alors que d'autres la quittent. Les nouveaux fournisseurs disposent de très peu de temps pour établir un partenariat étroit avec l'entreprise avant de voir la quantité de production s'effondrer. Le cycle de vie des produits raccourcit et la majeure partie des bénéfices s'effectue désormais lors des premiers mois d'un nouveau produit. Ainsi, une interruption de l'approvisionnement à ce moment met en péril l'ensemble de la rentabilité du produit.

Un cadre d'identification des risques d'approvisionnement

Implémenté dans des dizaines de multinationales, le cadre en trois étapes suivant a été testé et s'est avéré particulièrement efficace pour identifier les risques d'approvisionnement dans les grandes et moyennes entreprises :

Etape 1 : Identification du risque : L'analyse des dépenses constitue le point de départ de l'identification des sources potentielles de risques d'approvisionnement pour les composants clés. L'analyse des dépenses détermine le montant, le fournisseur et la finalité des sommes dépensées. Elle est principalement utilisée pour identifier et implémenter des opportunités de réduction des coûts en rationalisant la base d'approvisionnement ou en réduisant les dépenses annexes mais elle fournit également des données

cruciales pour l'identification des sources de risque d'approvisionnement. Ainsi, elle met en avant les composants provenant d'un fournisseur unique ou principal venant de déposer un dossier de protection contre la faillite auprès du tribunal. Grâce aux informations importantes provenant de l'analyse des dépenses, un directeur des achats identifie rapidement les composants susceptibles de présenter un niveau élevé de risque de rupture d'approvisionnement si un fournisseur, une région ou une voie d'approvisionnement subit des perturbations. Non seulement l'analyse des dépenses aide à identifier les sources de risques, mais elle fournit également les éléments de hiérarchisation des risques tels que les montants engagés, l'importance des composants et les autres sources d'approvisionnement pour ce composant. Liste partielle des sources potentielles de risques d'approvisionnement identifiées par les responsables des achats lors des analyses de dépenses :

- Composants provenant de fournisseurs rencontrant des difficultés financières
- Composants provenant d'un fournisseur ou d'une région unique
- Fournisseurs d'énergies ou de services subissant la fluctuation des prix due aux taux de change et au risque lié aux devises.
- Fournisseurs de composants ou de services très spécialisés car leur nombre est réduit, ce qui augmente la dépendance à leur rencontre
- Fournisseurs et segments de composants où les technologies évoluent rapidement (par exemple, risque qu'ils n'investissent pas assez dans la recherche et le développement afin de s'adapter aux évolutions)
- Fournisseurs clés occupant un monopole ou un oligopole, ce qui réduit les marges de négociation et augmente le risque de problème d'approvisionnement
- Fournisseurs répercutant de façon disproportionnée le coût des produits et services, ce qui augmente potentiellement le risque d'approvisionnement

Etape 2 : Hiérarchiser les risques : Une fois que les responsables des achats disposent de l'analyse des dépenses et de la visibilité sur l'ensemble des achats de composants présentant un risque d'approvisionnement et sur leur importance dans le portefeuille de produits, ils sont en mesure d'effectuer des simulations et de chiffrer l'impact du risque d'approvisionnement pour chacun d'entre eux. Par exemple, grâce à une visibilité claire au sein du volume d'achats et des contrats tarifaires, les responsables des achats peuvent lancer des analyses de sensibilité des coûts pour les composants exposés au risque de la volatilité des prix et mesurer leur impact sur la rentabilité du produit. De même, les responsables des achats peuvent désormais s'appuyer sur des simulations sur les composants sous-traités dans des régions instables sur le plan géopolitique afin

de chiffrer leur impact sur les livraisons et les revenus de l'entreprise. Grâce à des analyses très détaillées, ils peuvent désormais hiérarchiser leurs actions envers ces composants ou produits afin de traiter en premier le risque d'approvisionnement le plus critique pour l'entreprise.

Etape 3 : Agir sur les risques prioritaires : Une fois la liste des différents composants priorisée en fonction des risques encourus par l'entreprise, une décision doit être prise par les responsables des achats sur les actions à entreprendre. Ils peuvent :

- **Eviter ou supprimer le risque.** Généralement, cela implique la recherche d'une deuxième source d'approvisionnement et la réorganisation de la chaîne afin de permettre un transfert rapide vers le « Plan B », ou l'établissement de nouveaux contrats tarifaires afin de réduire le risque de fluctuation des prix. Cependant, ces stratégies sont plus longues à déployer et l'entreprise devra toujours composer avec ce risque à court terme.
- **Atténuer le risque.** Lorsque le coût de la suppression du risque d'approvisionnement dépasse largement la probabilité de risques et le coût de ses conséquences, les responsables des achats implémentent des techniques qui le réduisent à un niveau supportable. Il s'agit de l'une des stratégies les plus populaires pour gérer le risque d'approvisionnement. Ces techniques sont plus largement détaillées dans la rubrique ci-dessous.
- **Partager le risque.** Parfois, lorsque la probabilité du risque est très faible mais que l'impact sur l'entreprise est élevé (même rédhitoire), il est stratégiquement préférable de partager le risque avec un partenaire tiers. De telles situations se produisent, par exemple, en cas de tremblement de terre ou d'incendie qui perturbe un canal d'approvisionnement important. Les exemples de partage des risques comprennent la souscription à une assurance contre les perturbations de l'approvisionnement (approche financière) ou l'externalisation de la partie concernée de la chaîne d'approvisionnement à un fabricant important (approche opérationnelle).
- **Contenir le risque.** Dans certaines situations, particulièrement quand la probabilité du risque et son impact sur l'entreprise sont faibles, les responsables des achats acceptent le risque d'approvisionnement, choisissent de le supporter, le planifient et le budgétisent en interne et auprès des actionnaires.

Réduction tactique du risque d'approvisionnement

Les services achats peuvent mettre en oeuvre plusieurs techniques pour réduire tactiquement le risque ou l'atténuer. Par exemple, certains services créent des marges de sécurité en produisant un peu plus d'unités qu'indiqué par les ventes prévisionnelles afin de disposer d'un stock tampon de produits finis dans leur chaîne d'approvisionnement. Beaucoup choisissent d'augmenter légèrement leurs coûts de stockage en implémentant un stock de secours comportant des matériaux ou des composants de production supplémentaires. L'autre approche fréquemment envisagée par les responsables des opérations est de choisir une possibilité d'expédition en urgence, plus rapide mais plus onéreuse. Certains vont encore plus loin et réservent des capacités soit au niveau de la production, soit auprès de leurs sous-traitants ou distributeurs contractuels afin de se rétablir rapidement après une perturbation en permettant la production rapide d'unités supplémentaires. D'autres mettent en place également une stratégie de double approvisionnement et font appel à deux fournisseurs différents, provenant de deux zones distinctes. Dans ce modèle, ils définissent des règles d'affectation afin d'intégrer les nouveaux fournisseurs à leur chaîne d'approvisionnement. Autrement, au lieu de mettre en place une stratégie de double approvisionnement, ils ont recours à un fournisseur possédant plusieurs usines dispersées géographiquement et utilisent les matériaux et produits provenant des deux sites ou s'assurent que la production peut être transférée très rapidement au deuxième site en cas de perturbation.

Quelle que soit l'approche d'atténuation des risques, il est d'abord nécessaire d'identifier et de hiérarchiser les sources de risque d'approvisionnement afin de les gérer au mieux. L'analyse des dépenses constitue le point de départ adéquat pour cette analyse. Elle fournit de riches informations de contexte pour l'identification des sources de risque d'approvisionnement. Une fois les sources de risque d'approvisionnement identifiées et hiérarchisées, des actions spécifiques peuvent être entreprises pour supprimer, atténuer, partager ou contenir ces risques.



© Copyright IBM Corporation 2012

Compagnie IBM France
17, avenue de l'Europe
92275 BOIS COLOMBES CEDEX

Octobre 2012

IBM, le logo IBM, ibm.com et Emptoris sont des marques commerciales ou déposées d'International Business Machines Corporation aux Etats-Unis et/ou dans d'autres pays. Les marques d'IBM accompagnées d'un symbole (® ou ™) à leur première apparition dans la présente documentation sont des marques déposées par IBM au registre des marques commerciales ou déposées, conformément aux lois en vigueur aux Etats-Unis. Elles peuvent également être enregistrées au registre d'autres pays. Une liste actualisée des autres marques commerciales IBM est disponible sur le Web à la section « Copyright and trademark information » sur www.ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Les informations de la présente publication sont fournies uniquement à titre informatif. Ce document et toutes les informations qu'il contient sont fournis EN L'ETAT, sans garantie expresse ou implicite, et ce malgré tous les efforts de vérification de l'exactitude et de la complétude dont il a fait l'objet. En outre, les informations portent sur les projets et stratégies actuels d'IBM, sujets à modification sans préavis. IBM ne peut être tenu responsable des dommages liés à l'usage de ce document ou associés de quelque autre manière à ce dernier. Aucun des contenus de ce document n'a vocation à, ou n'a pour effet de créer des garanties ou représentations de la part d'IBM (ou de ses fournisseurs ou concédants de licence) ou n'a vocation à, ni pour effet de modifier les conditions générales du contrat de licence applicable régissant l'utilisation des logiciels IBM.

Ces informations concernent les produits et services commercialisés par IBM France et n'impliquent aucunement leur disponibilité dans d'autres pays. Les dates de lancement et les fonctions des produits cités ici peuvent changer à tout moment et à la seule discrétion d'IBM, en fonction des opportunités du marché ou d'autres facteurs, et ne constituent pas des engagements de disponibilité de produits ou fonctionnalités à venir. Aucun élément de ce document n'a pour but de déclarer ou de laisser entendre que vos démarches aboutiront à des résultats précis en matière de chiffre d'affaires, d'économies, d'augmentation des bénéfices, etc.

1 Amit S. Mukherjee, « La flamme qui a transformé le secteur : étude de cas sur la prospérité dans un monde connecté », Pearson Education, FT Press, <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=1244469>, 1 Oct. 2006



Recyclable