

Sécurisation des chaînes d'approvisionnement et relocalisation

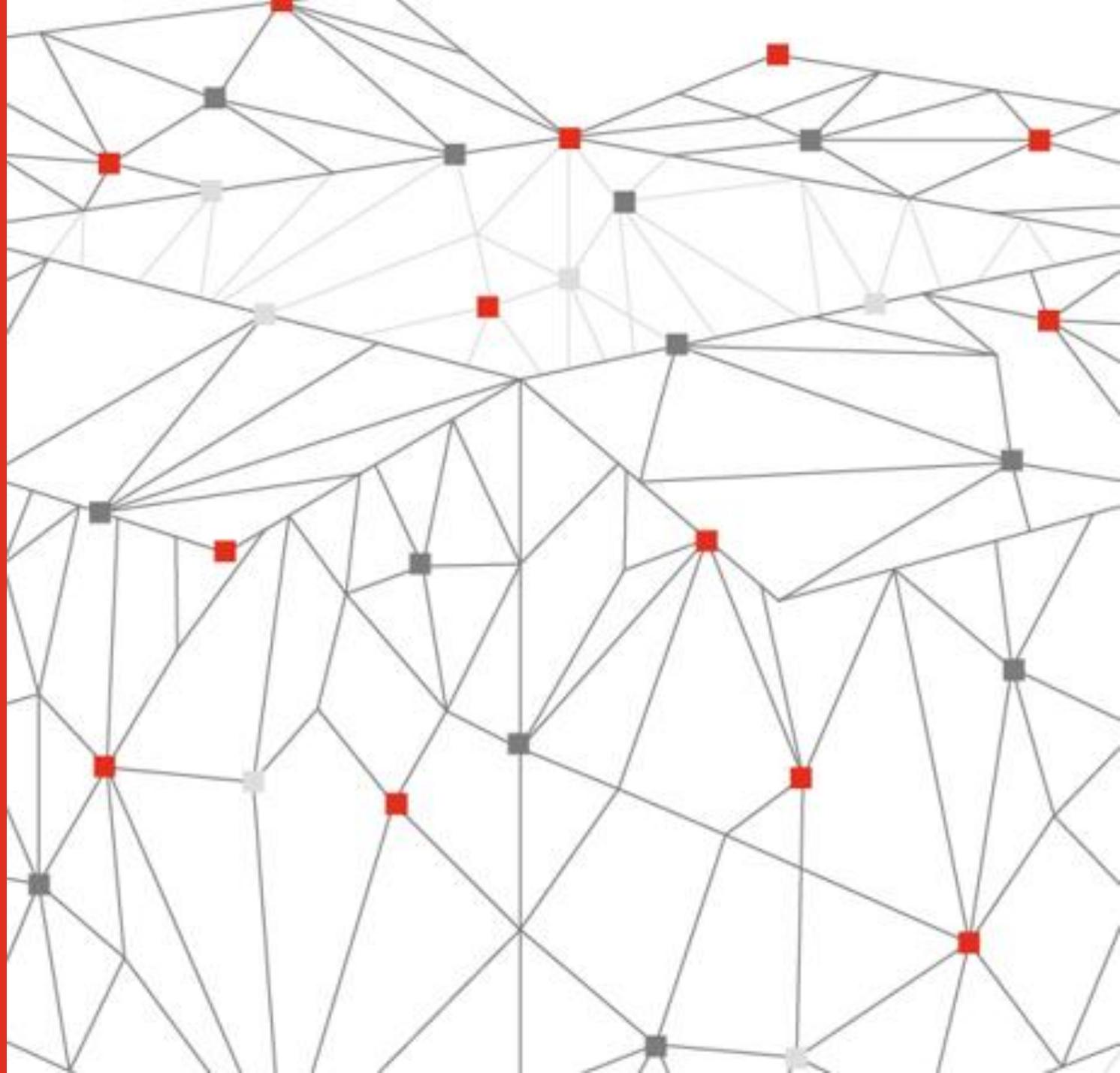
Offre d'accompagnement aux entreprises
Octobre 2020



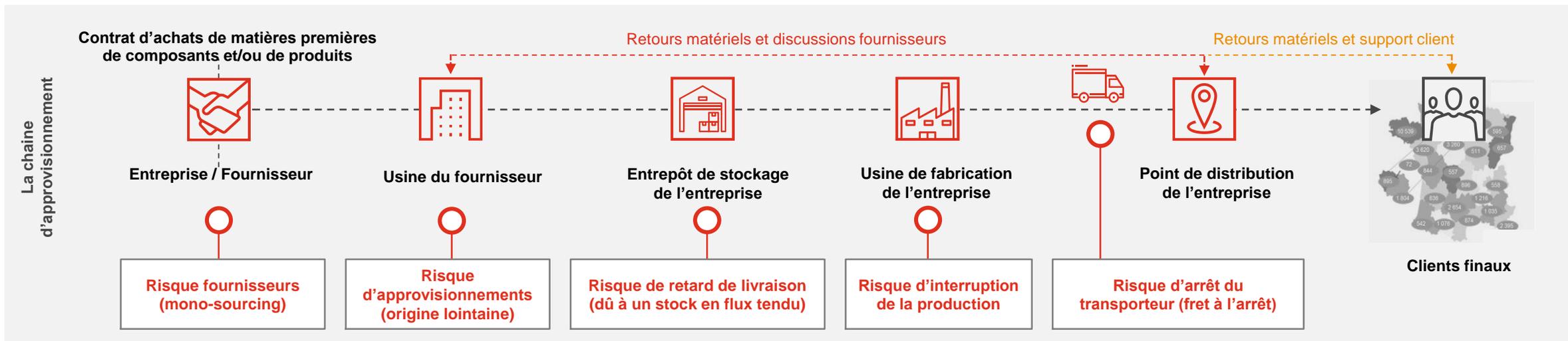
Contexte

I. Impact du Covid 19 sur les chaînes d'approvisionnement

II. La dépendance à l'import



La crise sanitaire du COVID-19 a révélé des difficultés de maîtrise des chaînes d'approvisionnement



La notion de chaîne d'approvisionnement peut également être utilisée pour les **services** avec notamment une rupture au niveau de la disponibilité de la main-d'œuvre, de l'usage des moyens techniques et technologiques (pas de pc portable, maintenance des datacenters non opérationnelle...)

Cette situation inédite amène les entreprises à remettre à l'ordre du jour des questions clés sur leur gestion de risques :

Economies
vs
Risques ?

Connaissance des
fournisseurs de rang N ?

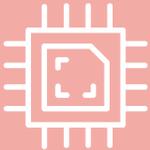
Vision systémique
vs
Vision en silo des risques ?

Non prise en compte des risques
extrêmes (cygnes noirs) ?

Stratégie mono-source
vs
dual sourcing ?

Au niveau national, cette crise a relancé le débat sur le niveau de dépendance à l'import

60% des importations proviennent de pays hors UE, en 2019

Secteur	Chiffres clés en 2019	Produits	Tendances et observations
Santé 	 <p>80% des principes actifs pharmaceutiques utilisés en Europe sont fabriqués hors de l'espace économique européen, dont une grande partie en Asie</p> 	Dispositifs et appareillage Equipements de protection Molécules chimiques Produits biologiques Façonnage des médicaments	<p>En mars 2020, l'Allemagne a interdit l'export de matériel médical de protection, notamment de masques.</p> <p>90% de la pénicilline et 60% du paracétamol provient de Chine</p> <p>Des consortiums d'industriels français se réorganisent pour essayer de répondre à la demande urgente de matériel médical</p>
Agriculture et agroalimentaire 	 <p>200 Milliards de chiffre d'affaires</p> <p>40 milliards d'importations</p> <p>Dont 30 Md depuis l'Europe</p>  <p>17 647 entreprises en France, dont 76% sont des TPE, et 22% des PME</p>	Céréales Produits laitiers Viande, produits transformés Huiles et graisses Boissons	<p>En mars 2020, hausse unilatérale des tarifs de certains transporteurs de 25%</p> <p>80 000 emplois saisonniers dans le secteur, non pourvus en mars 2020</p>
Matériels Electronique 	 <p>15 Milliards de chiffre d'affaires (composants électroniques)</p> <p>5 Milliards d'importations dont 3 Md depuis l'Asie</p>  <p>90% des entreprises sont des PME ou TPE</p>	Composants Circuits imprimés Câbles Semi conducteurs	<p>70% des smartphones sont fabriqués en Chine, des baisses de productions sont estimées entre 10 et 20% (smartphones, PC, montres connectées...)</p> <p>En mars 2020, l'usine Foxconn en Chine ne fonctionne qu'à 20% de sa capacité en raison de problèmes de main d'œuvre liés au confinement</p>

Cette prise de conscience impactera les décisions de sortie de crise des entreprises et des Etats, dans un contexte :

- de **balance commerciale déficitaire en France (-59Mds€ en 2019)**
- d'**appétence des consommateurs pour le « Made in Local »**
- d'**urgence climatique**
- d'**intérêt pour la cohésion des territoires**

PwC a lancé, avec la région grand Grand Est un programme d'accompagnement des entreprises visant à sécuriser les chaînes d'approvisionnement et à proposer des alternatives de sourcing régionales et nationales



Mobilisé aux côtés des entreprises de ces territoires, en collaboration avec la Région Grand Est,

PwC a développé une méthode d'accompagnement et un outil digital :

« Pacte de sécurisation des chaînes d'approvisionnement et de relocalisation »



→ **Mise en place d'un dispositif pour accompagner les entreprises dans une démarche de sécurisation de leur chaîne d'approvisionnement et de relocalisation des bases fournisseurs**

Lancement d'une démarche d'accompagnement de PwC et son réseau d'experts en gestion des achats et approvisionnements **directement auprès des entreprises** de la région dans le cadre de missions de courte durée ayant pour objectifs :

- Cartographier les dépenses, identifier les approvisionnements critiques, les situations de litiges, les fournisseurs stratégiques...
- Mesurer des indicateurs de risques sur 5 axes (santé financière des fournisseurs, risque pays, risque sanitaire, RSE, tensions marché...)
- Proposer des plans d'actions court et moyen terme pour sécuriser la chaîne d'approvisionnement
- Proposer des fournisseurs alternatifs nationaux sur les familles d'achat à risque

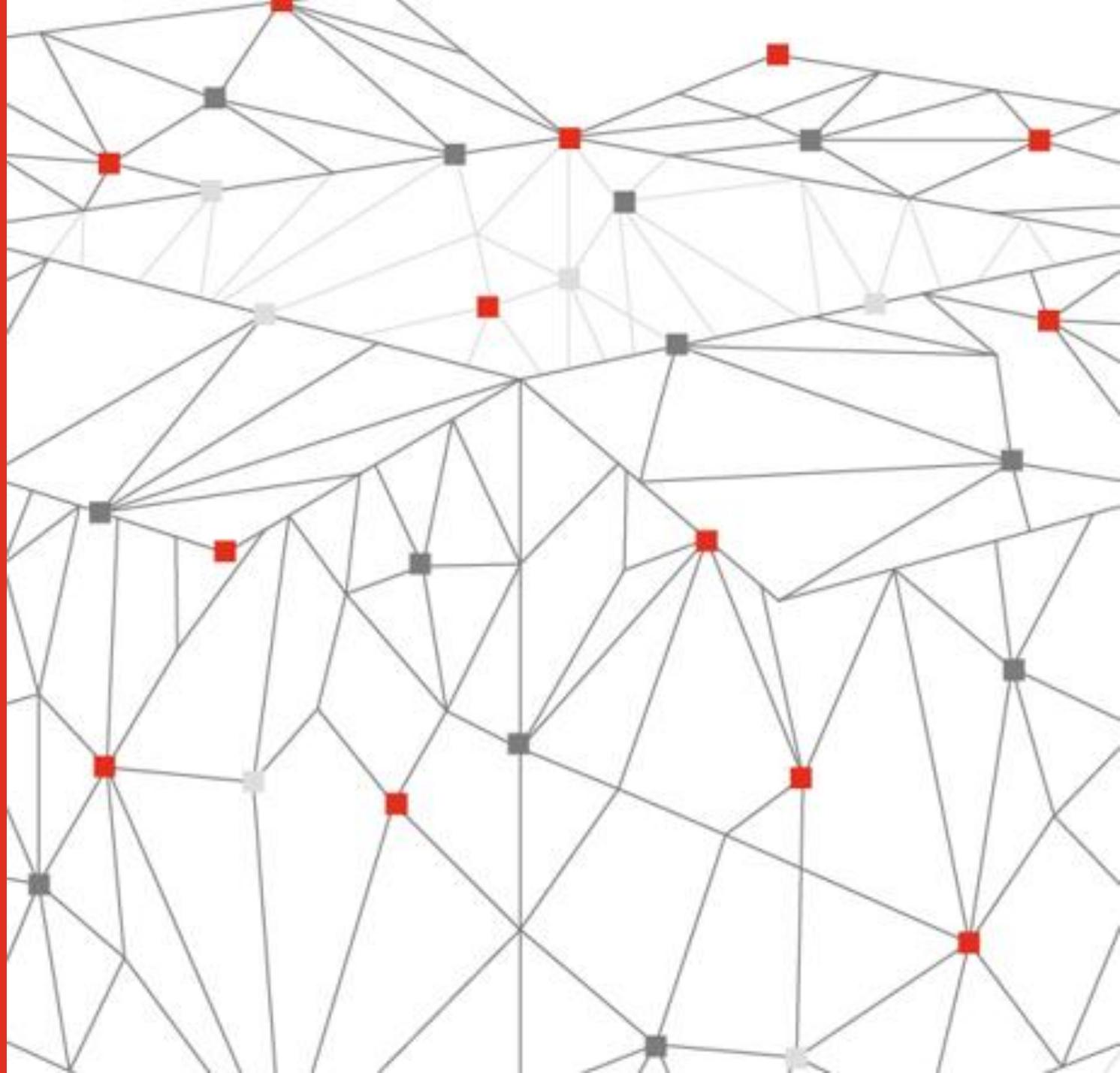
Démarche et éléments de méthodologie

I. Démarche proposée

II. Contenu des entretiens

III. Apports de la démarche

IV. Schéma de principe de l'analyse



Démarche proposée : Une phase de 2,5 semaines pour réaliser l'analyse des risques et proposer des opportunités de resourcing

Mise à disposition
des données d'entrée

2,5 semaines

PHASE 1 - Cartographies des risques Analyse SWOT et opportunités de resourcing



Utilisation de AGIR de PwC –
Application de *Gestion des Informations Risques et Relocalisation*

Réunion de
lancement



- Collecte des données d'achats
- Analyse des données d'achats de l'entreprise
- Construction des indicateurs de risques
- Diagnostic du niveau de risques fournisseurs et commodités

- Identification des critères de recherche de resourcing
- Lancement du resourcing avec les critères transmis par AGIR
- Identification d'une liste de fournisseurs alternatifs

- **2 réunions de travail** avec les opérationnels et acheteurs pour valider les hypothèses et établir le plan d'actions court et moyen terme



Livrables du projet

1



Cartographie des dépenses par nature d'achats et fournisseurs

3



Analyse et opportunités de **resourcing régional et national**

2



Cartographie des **risques**

4



Plan d'actions (ex : revue de contrat, renégociation, clauses de sortie, resourcing ou nouvelle stratégie d'achats, appels d'offres)

PHASE 2 - Mise en œuvre opérationnelle du plan d'actions par l'entreprise

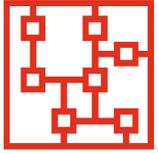
Exemple d'actions à mettre en place

Court terme

- *Renégociation, mises en place de clauses de sortie, gestion des délais de paiement, arbitrage sur les commandes en cours et à venir, mise en place d'indicateurs de pilotage des risques, niveau de stock optimum et impact trésorerie*

Moyen terme

- *Exemple de recommandations prioritaires : Analyse du niveau capacitaire des fournisseurs, qualifications, alignement des besoins d'achats sur les nouvelles prévisions de vente, consultation fournisseurs, consolidation avec les opportunités de la filières / région...*



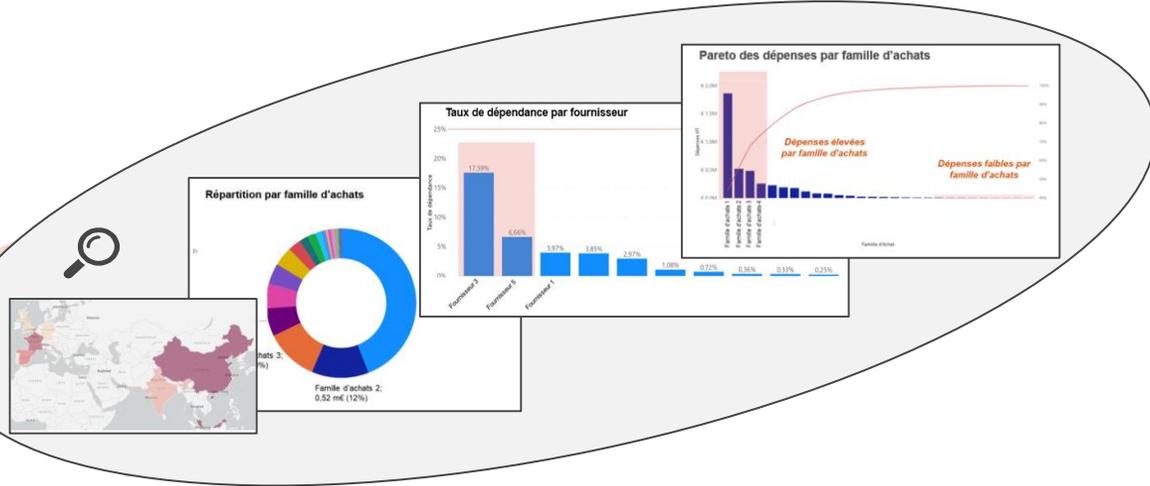
L'outil *AGIR* développé par PwC permet de fournir dès le premier entretien une analyse détaillée des dépenses...

Visualisation des données et premiers éléments d'analyse

Données client



AGIR



1^{er} Atelier de travail

Objectifs :

- Partager avec les achats une première analyse des dépenses
- Comprendre les enjeux financiers des différentes familles d'achat
- Comprendre le contexte des relations fournisseurs avec les fournisseurs stratégiques
- Comprendre
- Identifier les potentielles situations de dépendance

Tableau de bord PBI



Entretien



Exemple de KPIs disponibles dans l'outil :

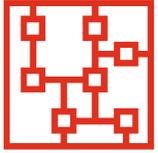
- Part des achats par rapport au C.A
- Nb fournisseurs par famille d'achat
- Pareto des dépenses par fournisseurs
- Taux de dépendance des fournisseurs
- Saisonnalité des dépenses
- Localisation des fournisseurs
- Délais de paiement...

Exemple d'interprétation des KPIs :

- Caractère stratégique des achats et potentiels écarts par rapport à la moyenne sectorielle
- Situations de mono-sourcing
- Fournisseurs stratégiques et non stratégiques
- Nombre de fournisseur avec un C.A de moins de X€ vs coûts de gestion
- Risques de dépendance des fournisseurs et pouvoir de négociation
- Saisonnalité des dépenses
- Part des dépenses en LCC/HCC

Exemple de thèmes des entretiens :

- Relations commerciales avec les fournisseurs stratégiques
- Traitement et gestion des fournisseurs non-stratégiques
- Principales familles d'achat et inducteurs de coûts
- Contraintes technico économiques spécifiques
- Bassins de sourcing
- Éléments de stratégie achat



... Et d'obtenir une vision des risques selon 6 axes, et de proposer des alternatives de sourcing

AGIR couvre 6 types de risques et l'ensemble des secteurs d'activités industrielles et de services pour le re-sourcing



AGIR permet de cartographier rapidement le niveau de risques de l'ensemble du panel fournisseurs

1. Risques financiers

- Endettement
- Capitaux propres
- Rentabilité de l'entreprise
- Résultats d'exploitation

2. Risques pays

- Stabilité politique
- Climat des affaires
- Politique économique et monétaire
- Efficacité du système juridique
- Qualité des infrastructures
- Fiabilité des réseaux de transport

3. Risques RSE

- Bonne connaissance des processus de production de l'entreprise et des fournisseurs
- Présence d'une politique de développement durable / RSE
- Respect des droits de l'homme, de l'enfant...
- Consommation d'énergie

4. Risques de dépendance

- Taux de dépendance des fournisseurs
- Dépendance de l'entreprise
- Profils d'entreprises

5. Risques sanitaires

- Indicateurs préparation au risque d'épidémie

6. Signaux marché

- Tensions du marché
- Analyse par commodité

AGIR permet d'identifier des fournisseurs alternatifs pertinents

Identification d'une 1^{ère} liste de fournisseurs potentiels en fonction du niveau de risques et du panel de fournisseurs actuel sur des produits similaires

Sélection d'un panel de fournisseurs alternatifs

- Le bassin de sourcing cible est défini conjointement avec l'entreprise en fonction de ses contraintes de production et logistiques

Liste de fournisseurs alternatifs sélectionnés pour la consultation

- L'entreprise peut lancer la phase de qualification détaillée et l'appel d'offres

Une charge de travail très limitée pour l'entreprise, et un temps d'analyse réduit compte tenu de l'utilisation de l'outil AGIR

Dispositif entreprise

- **Une réunion de lancement** (direction générale, responsable achats, opérationnels, comptabilité fournisseurs)
- **Mise à disposition d'un fichier excel** contenant les données d'achats (ex : extrait de la comptabilité fournisseurs ou extrait de l'outil de commande)
- **2 réunions avec les opérationnels et acheteurs** pour présenter l'analyse de risques, valider les critères de resourcing et construire le plan d'actions
- **Un comité pilotage de restitution** de l'accompagnement

Dispositif Accompagnement

- **Un seul référent PwC**, point de contact unique de l'entreprise



Charge de travail limitée pour l'entreprise

Planning de réalisation de l'étude optimisé
(~2,5 semaines)



Outil AGIR

- **Un logiciel d'analyse automatisé** des dépenses et des risques

Données de l'entreprise

- **Recueil de données robustes et exhaustives** sous un format standard à extraire de votre comptabilité fournisseurs ou de votre ERP

Schéma de principe : Analyse des dépenses et des risques

Données entreprise

Questionnaire et data-mining

Données exploitées

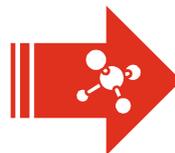
Calculs automatisés dans AGIR

Visualisation des résultats

Exemple de champs de données :

Identification : SIRET/DUNS/APE...	XXX
Localisation (pays)	Chine
Commodité	Composants plastiques automobile
Evaluation criticité d'approvisionnement	3
Dépenses 2019	15 m€
Nom Fournisseur	HYS
Criticité	1

Agrégation des données



Analyse des dépenses

- Analyse des dépenses par commodité et fournisseurs, étude taux de dépendance, saisonnalité ...

Risques Financiers

- Analyse bilans et comptes de résultats
- Calcul des ratios financiers de référence (taux d'endettement...)
- Cartographie sectorielle et géographique des risques financiers

Risques Pays

- Cartographie risques pays vs localisation fournisseur
- Environnemental / Politique / Social / Legal

Risques Sanitaires

- Cartographie risques d'évolution épidémique

Signaux marché

- Etude des cours et tendances du marché des matières premières

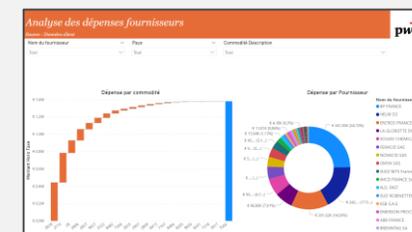
Risques RSE

- Cartographie des risques RSE sectoriels et par pays

Data analytics et IA



Surveillance des indicateurs (KPI) et visualisation de données



Monitoring du niveau de risque



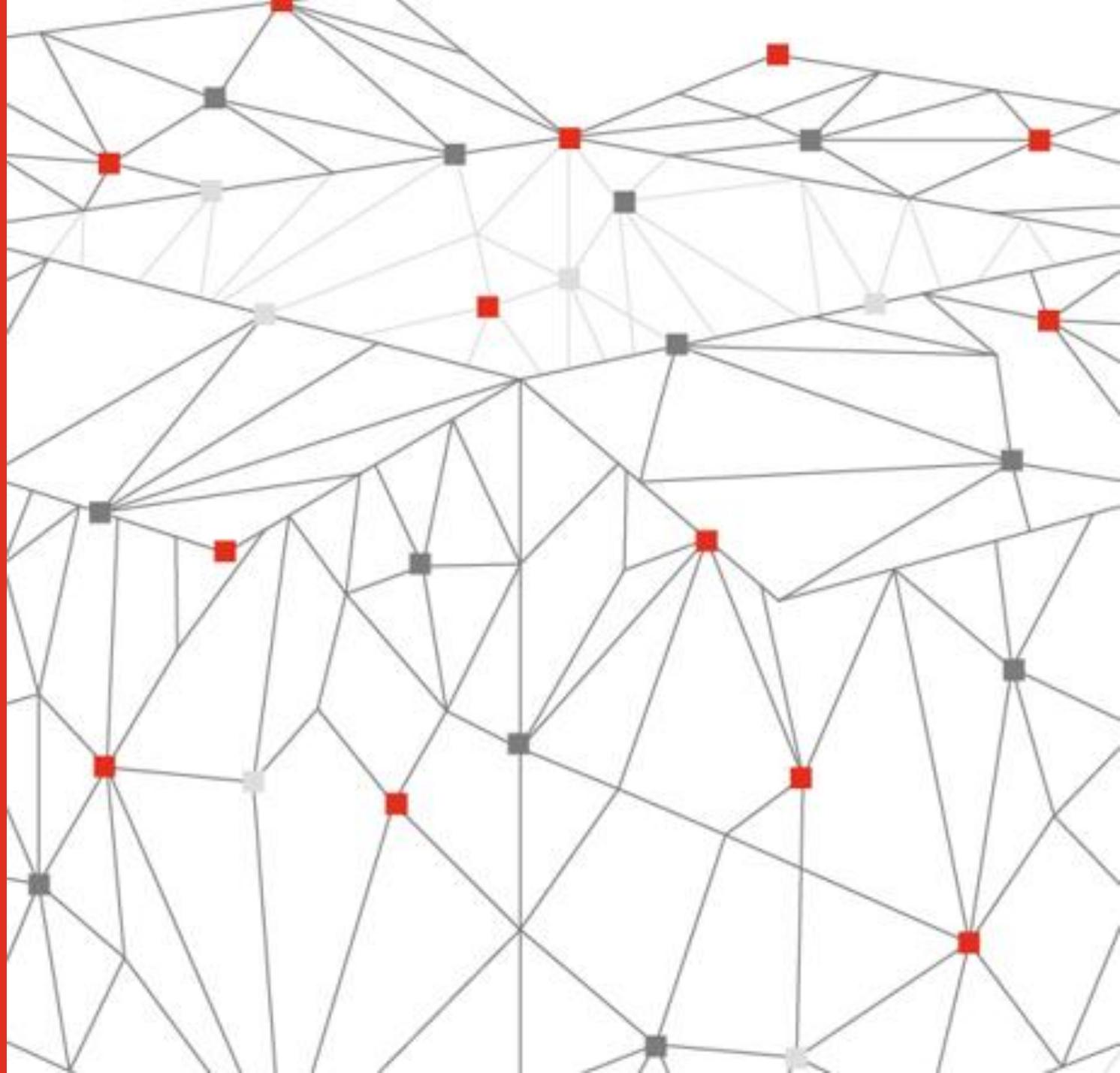
Risque Niveau 4

Illustratifs de livrables – extraits

I. Analyse des dépenses

II. Analyse des risques

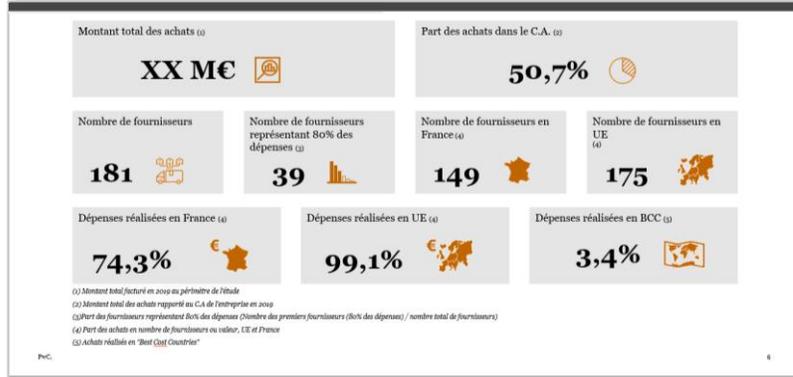
III. Propositions de fournisseurs alternatifs
et plan d'actions



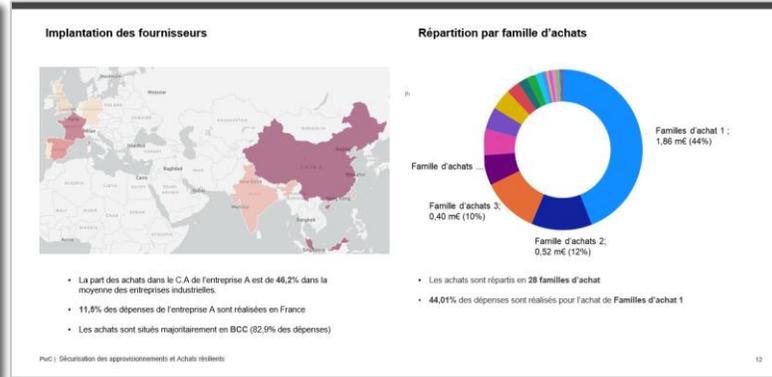
I. Analyse des dépenses

Illustrations de livrables

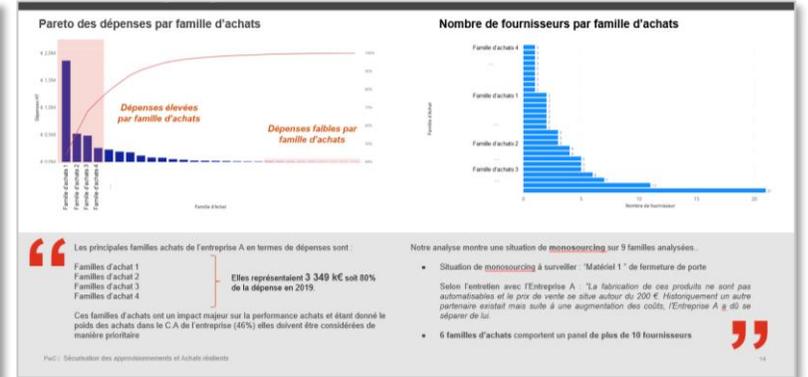
1. Panorama des achats : part dans le CA, nombre de fournisseurs, niveaux de dépendance UE et BCC ...



2. Empreinte géographique des fournisseurs et répartition par famille d'achats



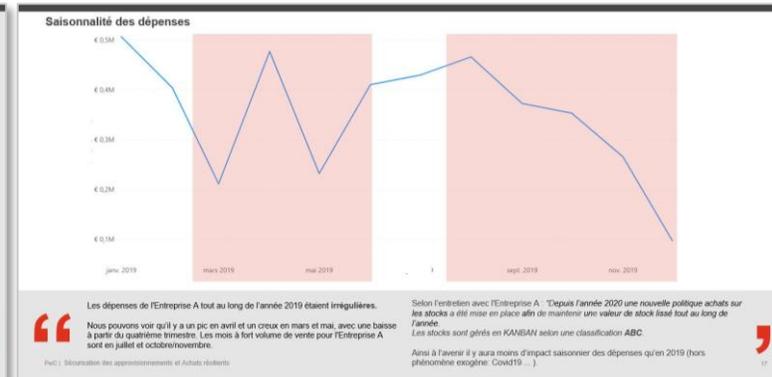
3. Analyse des familles d'achat et nombre de fournisseurs par famille avec synthèse



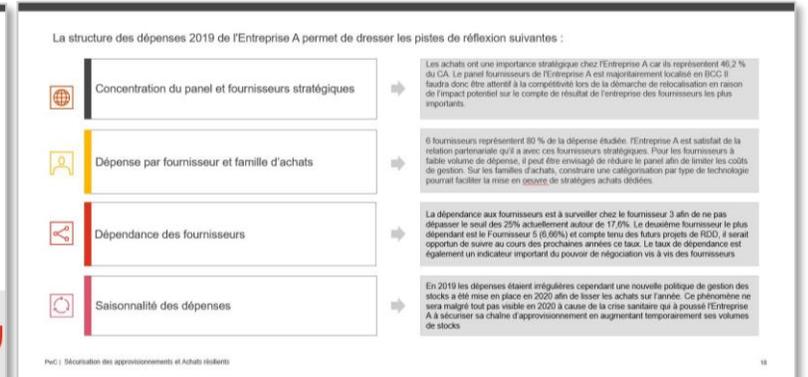
4. Taux de dépendance des fournisseurs, synthèse des rapports de force et seuils d'alerte réglementaires



5. Saisonnalité des dépenses et politiques d'achats et de stocks



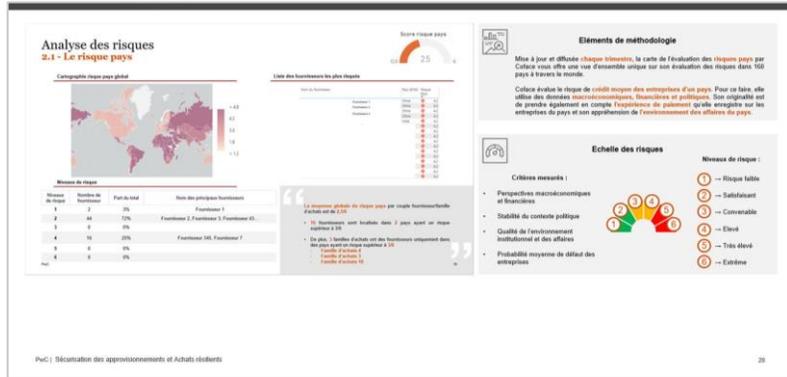
6. Synthèse générale et pistes de réflexion sur les stratégies achats et supply-chain



II. Analyse des risques

Illustrations de livrables

1. Risque pays : cartographie et moyenne globale du par couple fournisseur / famille d'achat, fournisseurs les plus exposés



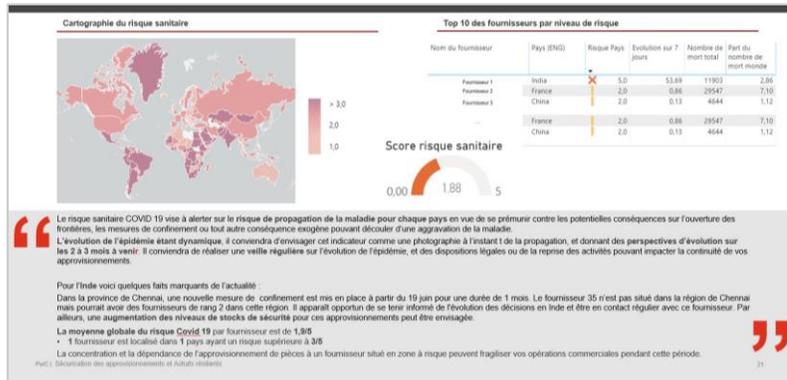
2. Risque financier : hiérarchie des fournisseurs par taux de confiance sur la santé financière (endettement, rentabilité, ...)



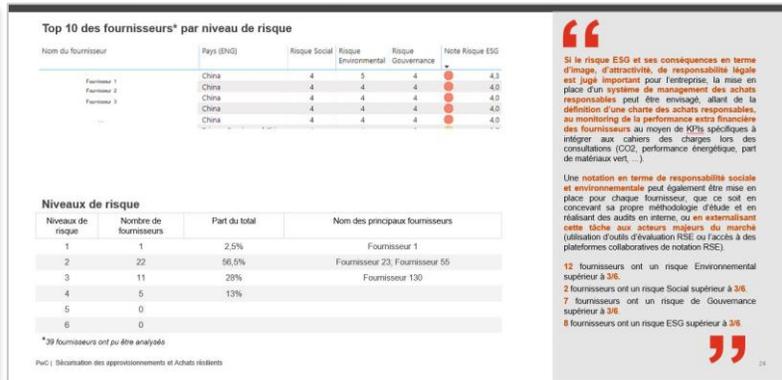
3. Signaux marché : Etude des cours et tendances du marché des matières premières



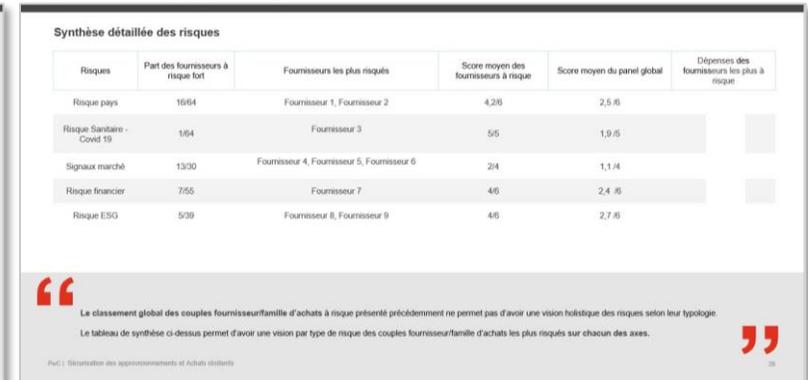
4. Risque sanitaire : Cartographie, Top10 des fournisseurs par catégorie de risque, score global et synthèse



5. Risque ESG* : niveaux de risque et Top10 des fournisseurs* par niveau de risque



6. Synthèse détaillée : part des fournisseurs à risque fort, scores moyens, liste de fournisseurs et dépenses par typologie de risque

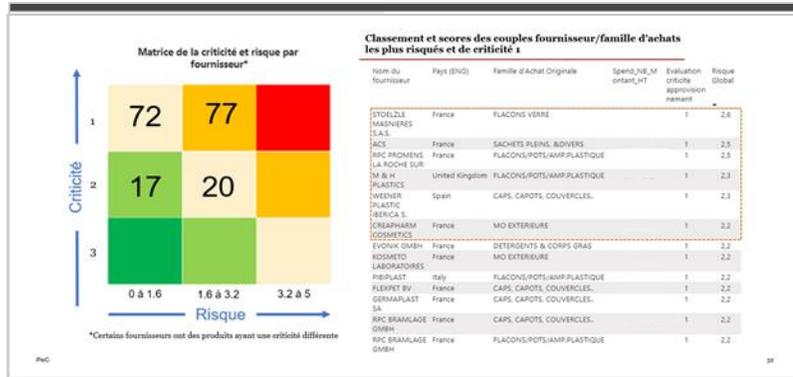


*Risques Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance

III. Propositions de fournisseurs alternatifs et plans d'actions

Illustrations de livrables

1. Matrices de priorisation : Visualisations multi-critères afin de définir les familles d'achat et les fournisseurs prioritaires en atelier



2. Propositions de fournisseurs alternatifs : Liste des fournisseurs alternatifs sur les familles d'achat prioritaires identifiées durant l'atelier

Implantation des fournisseurs alternatifs

Fournisseur	Famille d'achats	Raisons de la sélection pour étude	Alternatives identifiées*	Alternatives retenues**
Fournisseur 1	Famille 1	Mono-sourcing	4	4
Fournisseur 2	Famille 2	Risque pays et Mono-sourcing	1	1
Fournisseur 3	Famille 3	Proposition de l'Entreprise X	7	7
Fournisseur 4	Famille 4	Proposition de l'Entreprise X	2	2
Fournisseur 5	Famille 5	Risque financier fort	5	-
Fournisseur 6	Famille 6	Risque qualité	11	11
Fournisseur 7	Famille 7	Mono-sourcing	1	1
Fournisseur 8	Famille 8	Risque financier fort	5	5
Fournisseur 9	Famille 9	Signaux de tension sur le marché	8	-
Fournisseur 10	Famille 10	Risque pays fort	5	-
Fournisseur 11	Famille 11	Mono-sourcing	5	-

Localisation des fournisseurs alternatifs

- Localisation des fournisseurs actuels
- Localisation des fournisseurs alternatifs
- Localisation de l'Entreprise X

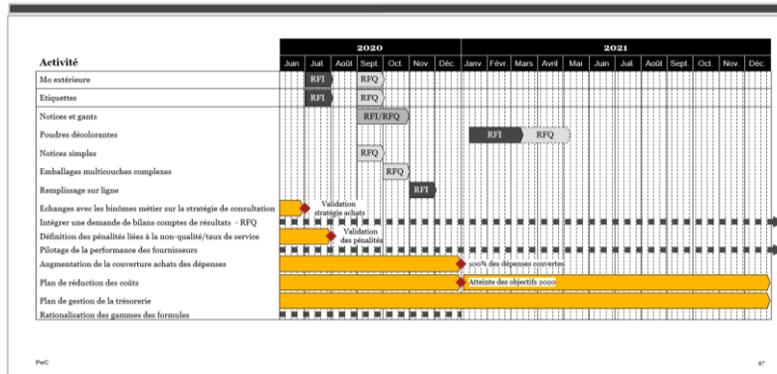
Initialement, XX nouveaux fournisseurs alternatifs identifiés pour XX fournisseurs du panel sélectionnés à la suite du premier entretien avec l'Entreprise X. A la suite du second entretien, XX fournisseurs retenus par l'Entreprise X. Les alternatives écartées correspondent aux familles suivantes:

- Famille 5: la main d'œuvre nécessaire à la fabrication d'un produit à faible valeur ajoutée ne permet pas la fabrication locale à un prix compétitif
- Famille 9: Fournisseur X est un spécialiste du produit X, les alternatives identifiées n'étaient pas aussi spécialisées, il y a donc un risque compétitivité et qualité
- Famille 10: le marché se compose de distributeurs ayant l'exclusivité sur certains produits, il n'y a donc pas d'acteur connu à ce jour

3. Focus fournisseurs alternatifs : Evaluation du risque du fournisseur proposés, localisation, contraintes techniques/géographiques particulières



4. Plans d'actions : ex : appels d'offres, qualification des fournisseurs alternatifs...



5. Executive Summary : Rapport complet détaillé fourni au client accompagné d'un rapport synthétique présenté en séance de restitution



Olivier Lluansi

Associé

Direct: +33 (0)1 56 57 64 98
Portable : +33 7 77 29 11 21
olivier.lluansi@pwc.com

Isabelle Carradine

Associée

Direct: +33 (0)1 56 57 88 96
Portable : +33 (0)6 11 91 98 10
Isabelle.carradine@pwc.com

Paul MENUT

Chef de projet

Direct: +33 (0)1 56 57 14 31
Portable : +33 (0)7 85 12 43 66
paul.menut@pwc.com

