Approvisionnement: réussir sur des marchés volatils

Le benchmarking de l'Université de Saint-Gall livre ses premiers résultats

En collaboration avec IMP AG, l'Institut de gestion de la technologie de l'Université de Saint-Gall a comparé les approches en matière de gestion du risque d'approvisionnement de plus d'une centaine d'entreprises du secteur industriel et décerné un «Successful Practice Award» aux meilleures d'entre elles.







Maximilian Klein
Research Associate
ITEM-HSG

Maria Fischl
Research Associate
ITEM-HSG

Carsten Vollrath
CEO
Innovative Management
Partner (IMP) AG

Le dynamisme croissant des marchés de l'approvisionnement, qui s'explique par les prix extrêmement volatils des matières premières, les pénuries de matériel dues aux défaillances des fournisseurs, les crises financières ou la complexification et l'allongement de la chaîne d'approvisionnement, contraint de plus en plus les entreprises à adopter une gestion proactive des risques correspondants. C'est pourquoi l'Institut de gestion de la technologie de l'Université de Saint-Gall (ITEM-HSG) a mené, de janvier 2014 à février 2015, une analyse comparative sur le sujet en collaboration avec IMP AG.

Buts et objets de l'étude «Erfolgreich Beschaffen in volatilen Märkten»

L'étude comparative avait pour objectif d'analyser du point de vue quantitatif et qualitatif les pratiques actuelles en matière de gestion du risque d'approvisionnement au sein des entreprises de production et d'identifier les approches les plus performantes. Elle portait notamment sur les outils, les méthodes et les stratégies d'identification, d'évaluation et de réduction des risques d'approvisionnement mises en œuvre. Le prix du marché, le taux de change et les ruptures d'approvisionnement ont été jugés comme des catégories de risque particulièrement importantes et ont fait l'objet d'un examen détaillé.

Processus de benchmarking

Dans neuf pays, plus d'une centaine d'entreprises de production issues de différentes branches d'activité ont participé à l'enquête. 18 d'entre elles ont été retenues pour l'étape suivante dans le cadre de ces premières analyses quantitatives et ont été étudiées de manière approfondie par le biais d'entretiens. Les meilleurs participants ont été évalués par un jury spécialisé à partir d'études de cas anonymes et ont fait l'objet de visites individuelles.

En matière de gestion du risque d'approvisionnement, les cinq entreprises Atlantic Grupa d.d. (Croatie), Uster Technologies SA (Suisse), Sika Services SA (Suisse), Autoneum Management SA (Suisse) et Sonova SA (Suisse) se sont démarquées. Remportant l'adhésion du jury par leurs approches d'une qualité exceptionnelle, elles se sont vu remettre la distinction du «Successful Practice

Award» par l'ITEM-HSG. Les principales conclusions du projet de benchmarking sont récapitulées ci-après.

1. Une gestion des risques réussie nécessite le soutien de la hiérarchie

La gestion systématique du risque d'approvisionnement au sein des entreprises de production se heurte très souvent à des situations de crise, qui nécessitent ponctuellement la plus grande attention de la part des dirigeants. Au sein des organisations les plus performantes, on observe un maintien à long terme de ce niveau de vigilance. Dans la plupart des cas, les achats et la gestion des risques sont regroupés au sein d'un système dédié et rendent directement des comptes à la direction. L'importance de la gestion du risque d'approvisionnement fait l'objet d'une communication claire au sein de l'entreprise. L'application des mesures de gestion des risques nécessaires est en outre activement épaulée par la mise à disposition rapide des ressources et l'instauration de systèmes d'objectifs et de primes.

2. Les outils sont des supports qui ne remplacent pas le processus de réflexion

Les entreprises performantes sont non seulement bien informées au sujet des approches théoriques existantes en matière de gestion des risques, mais elles sont également capables d'adapter ces solutions conceptuelles à leur situation spécifique. Elles disposent d'outils et de méthodes systématiques, qui permettent de guider les collaborateurs de façon structurée à travers le processus classique de gestion des risques et d'appréhender les probabilités ainsi que les conséquences correspondantes. Ces instruments et méthodes n'ont toutefois pas vocation à remplacer le processus de réflexion. Il est ainsi impératif de former les collaborateurs à ce sujet.

3. La connaissance des rapports de causalité est essentielle

Les entreprises performantes sont capables de hiérarchiser de manière systématique les risques individuels et connaissent les rapports de causalité ainsi que les interactions entre les différentes catégories. Cela leur permet d'adopter une démarche rationnelle et ciblée, afin de prévenir les effets secondaires indésirables lors de l'application des mesures correspondantes.

4. Les approches transversales sont nécessaires

La gestion du risque d'approvisionnement dans le cadre des achats ne peut être considérée isolément. En effet, les meilleures entreprises privilégient les approches intégrées, qui incluent par exemple des fonctions telles que la R&D, la distribution, la trésorerie ou les partenaires externes. Cet aspect fait par ailleurs l'objet d'une harmonisation régulière avec la stratégie globale.

5. Les opérations de couverture possèdent un fort potentiel de développement

Dans la plupart des organisations, la couverture financière est une question qui relève de la philosophie entrepreneuriale. Souvent, la couverture des risques de change est déjà garantie à travers une coopération fructueuse avec les départements financiers internes. Cependant, de nombreuses entreprises hésitent encore à utiliser les produits dérivés pour se prémunir contre les variations de prix du marché, car les départements des achats ne possèdent pas le savoir-faire nécessaire en la matière. Les premières entreprises du classement y parviennent en développant ce savoir-faire et en ayant recours à la couverture financière non seulement pour mieux prévenir les risques, mais également pour générer des avantages tarifaires ciblés et conquérir des parts de marché.

6. La prévention des ruptures d'approvisionnement doit faire l'objet d'une démarche proactive

Pour se prémunir contre les ruptures d'approvisionnement, les meilleures entreprises du classement sélectionnent avec précaution leurs fournisseurs, les informent de manière transparente sur la situation commerciale et sur les conditions de collaboration, et les intègrent assez tôt aux processus de développement et de décision. La qualité et la stabilité des relations avec les sous-traitants leur garantissent par ailleurs une certaine sécurité.

7. La transparence de la chaîne d'approvisionnement en amont est primordiale

Les pénuries sont de plus en plus souvent provoquées par des fournisseurs en amont, avec lesquels les entreprises n'entretiennent pas de lien direct. Les plus performantes s'efforcent alors de mettre en place des chaînes d'approvisionnement plus transparentes et de mieux comprendre la partie située en amont. Elles élaborent des solutions de gestion systématique dédiées et tentent d'améliorer les chaînes d'approvisionnement critiques en adoptant des mesures de couverture de manière anticipée et en instaurant des rapports de force plus équilibrés à long terme.