



Résilience de la chaîne d'approvisionnement



RÉSILIENCE OPÉRATIONNELLE

Contexte actuel

La chaîne d'approvisionnement, comme l'organisation elle-même, est un réseau vaste et complexe. Les organisations s'approvisionnent auprès de fournisseurs, qui peuvent s'approvisionner en matériaux ou en composants auprès d'autres personnes, qui à leur tour peuvent s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs.

Lorsqu'une partie de ce réseau est exposée à des risques, toutes ses parties sont vulnérables aux perturbations. En raison de la complexité croissante de ces liens, il est nécessaire d'avoir une compréhension plus approfondie de la manière dont les chaînes d'approvisionnement fonctionnent plus efficacement tout en gérant les risques. Selon près de la moitié des répondants au sondage mondial de 2020 sur la gestion des risques liés aux tiers de Deloitte, l'incidence financière sur leur organisation des erreurs causées par des tiers ou des sous-traitants a au moins doublé au cours des cinq dernières années. Un répondant sur cinq croit que l'incidence financière s'est multipliée par dix¹.

La bonne nouvelle, c'est que les organisations peuvent prendre les devants, s'adapter, entraîner des perturbations et, en fin de compte, cultiver la résilience dans leurs chaînes d'approvisionnement. Ainsi, elles seront davantage en mesure de prévoir l'imprévu, d'y réagir et de rétablir leurs activités. En veillant à l'amélioration de la résilience de leur chaîne d'approvisionnement dans le cadre de leur stratégie de gestion des risques, elles peuvent transformer leur approche afin de créer de la valeur plutôt que de simplement les gérer les risques.

Risques émergents

Réglementation

Changements aux lois et aux règlements qui ont une incidence sur les activités dans certaines régions.

Pandémie

Une épidémie généralisée qui touche beaucoup de gens.

Infrastructure et équipement

Routes, installations et points d'accès construits il y a longtemps et mal entretenus; difficultés à remplacer de l'équipement spécialisé.

Enjeux géopolitiques

Politiques et relations entre les pays qui ont une incidence sur les activités internationales ou locales.

Troubles politiques et sociaux

Groupes insatisfaits qui agissent pour réformer et remodeler les gouvernements et la société.

Cybersécurité

À mesure que les machines deviennent de plus en plus informatisées, elles sont plus susceptibles de subir des cyberattaques. Si la COVID-19 peut être le catalyseur qui amène les organisations à revoir leur stratégie de gestion de leur chaîne d'approvisionnement mondiale et à accélérer l'adoption de modèles et de capacités de réseaux d'approvisionnement numériques, des mesures à court terme devront néanmoins être prises pour relever le défi immédiat².



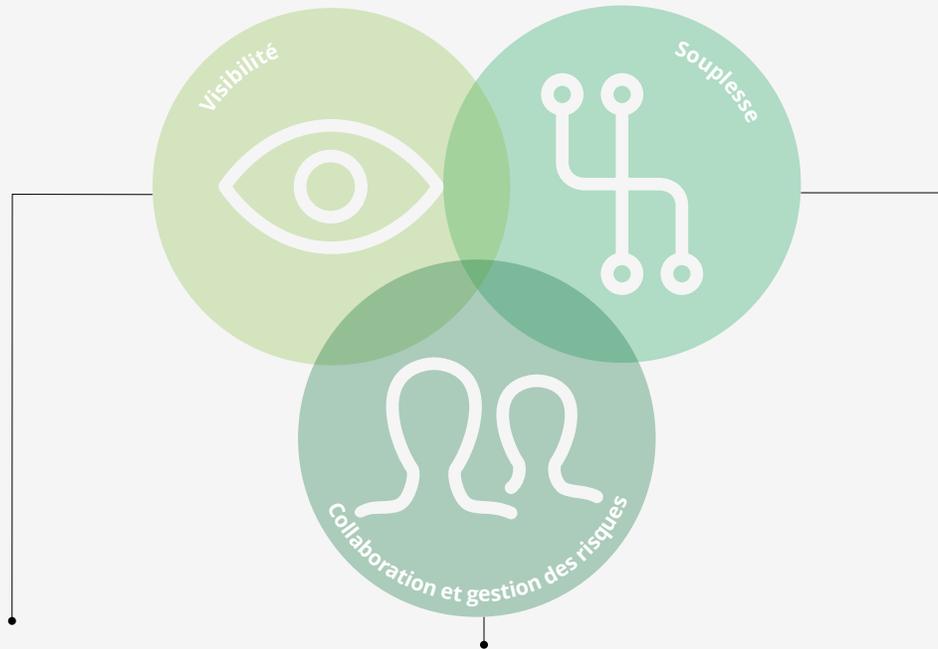
Principales questions à considérer

- Dans quelle mesure vos canaux de vente sont-ils diversifiés et êtes-vous prêt à commercialiser et à exécuter des commandes auprès d'une clientèle entièrement numérique?
- Vos systèmes de planification sont-ils en mesure de détecter ou de prédire les changements potentiels de la demande en raison de l'évolution des préférences des clients ou des tendances macroéconomiques plus générales?
- Êtes-vous en mesure de surveiller et d'évaluer de façon proactive la santé et la résilience de vos fournisseurs, puis d'intégrer ces données aux décisions relatives à la conclusion de contrats?
- Dans le cadre de la gestion des relations avec les principaux fournisseurs stratégiques, travaillez-vous avec ces derniers pour repérer et entreprendre des projets qui favorisent la durabilité?

1. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/extended-enterprise-risk-management-survey-2020.pdf>

2. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/Supply-Chain_POV_EN_FINAL-AODA.pdf

Pour une résilience et une durabilité accrues des chaînes d'approvisionnement



Visibilité

- Accroître la visibilité de la chaîne d'approvisionnement étendue et au-delà des fournisseurs directs afin d'améliorer la détection rapide des perturbations.
- Mettre en œuvre des « tours de contrôle » pour favoriser la gestion des exceptions et l'amélioration des processus.
- Surveiller les données transactionnelles en temps réel et combler les lacunes en matière de données.
- Déterminer les ajustements à effectuer dans les processus.
- Reconnaître facilement les situations imprévues; effectuer un tri approprié et trouver les bonnes solutions.
- Se concentrer sur les quelques facteurs qui causent la majorité des problèmes.

Collaboration et gestion des risques

- Assurer la surveillance continue des risques liés aux fournisseurs grâce à la détection automatisée des risques et à la production de rapports.
- Évaluer les risques liés aux fournisseurs à l'aide d'un vaste éventail de variables et prendre des mesures d'atténuation des risques.
- Élargir votre réseau de gestion des risques et collaborer avec un plus large éventail de parties prenantes internes et externes.
- Intégrer les risques environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance dans les évaluations des risques afin de préserver la continuité et de limiter l'incidence des changements apportés aux politiques environnementales.
- Intégrer les changements prévus aux politiques gouvernementales (p. ex., les taxes sur le carbone).

Souplesse

- Diversifier vos fournisseurs pour éviter les goulots d'étranglement.
- Créer un jumeau numérique afin de simuler des processus et une infrastructure pour la modélisation de scénarios.

Principaux changements relatifs à la chaîne d'approvisionnement

Comme les organisations subissent de plus en plus fréquemment des perturbations, elles doivent se concentrer sur l'amélioration de la résilience de leurs gens, de leurs activités, de leurs écosystèmes et de leur marque. Trouver un juste milieu entre l'efficacité et la résilience permet non seulement de réduire les risques, mais aussi d'apporter rapidement des ajustements et de se remettre de toute perturbation imprévue dans la chaîne d'approvisionnement.

Efficacité

Allégée

Mettre l'accent sur l'excellence opérationnelle, l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et l'élimination du gaspillage (coûts, matériaux/stocks, actifs).

Résilience

Agile

Concevoir la chaîne d'approvisionnement en tenant compte de la diversité géographique, de la diversification des sources d'approvisionnement et de la capacité de réagir aux perturbations sur le marché et dans la chaîne d'approvisionnement.

Spécialisée

Créer des centres d'excellence, des services partagés et des usines spécialisées afin d'améliorer l'efficacité et les coûts pour se démarquer.

Souple

S'adapter rapidement aux perturbations tout en évitant l'augmentation importante des coûts opérationnels.

Consolidée

Réaliser des fusions et acquisitions, intégrer les opérations et tirer parti des économies d'échelle pour améliorer les coûts et le rendement des actifs.

Collaboration

Établir des relations symbiotiques et fondées sur la confiance avec les partenaires de la chaîne d'approvisionnement et d'autres participants clés du réseau stratégique.

Réactive

Repérer les perturbations et les événements relatifs à la demande et à l'approvisionnement, et y réagir pour élaborer rapidement de nouveaux plans et harmoniser l'exécution.

Prédictive

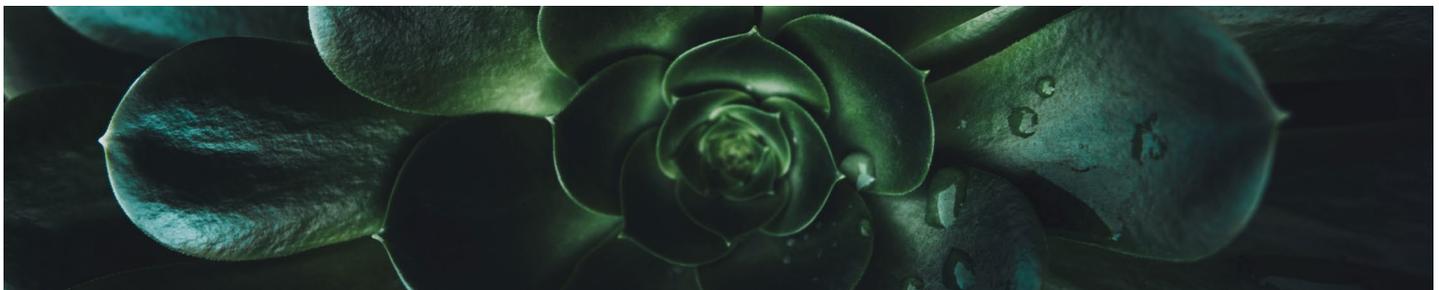
Prévoir les problèmes dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement étendue et prescrire des mesures; planifier et exécuter les mesures de manière parallèle.

Axée sur l'entreprise

Mettre l'accent sur l'excellence opérationnelle dans la chaîne d'approvisionnement de l'organisation, y compris les fournisseurs et les clients directs (niveau 1).

Axée sur le réseau

Mettre l'accent sur la synchronisation et l'optimisation du réseau d'approvisionnement de bout en bout (plusieurs niveaux) afin de prendre des mesures coordonnées et d'atténuer les risques.



La voie de l'avenir

Compte tenu de l'envergure et de l'étendue des chaînes d'approvisionnement actuelles, il n'y a aucun moyen pour une organisation de prévoir chaque risque possible et de s'y préparer. Elle peut toutefois accroître sa résilience en s'attaquant de manière proactive aux principales vulnérabilités de sa chaîne d'approvisionnement qui exposent l'organisation à des risques qui dépassent sa tolérance.

La notion de résilience n'est pas nouvelle. En fait, c'est une caractéristique que de nombreuses organisations et chaînes d'approvisionnement ont longtemps espéré posséder. Mais il ne suffit pas de reconnaître la valeur de la résilience de la chaîne d'approvisionnement en tant que concept. Pour accroître leur résilience, les organisations doivent en comprendre les composantes essentielles.

Améliorer la gouvernance et les contrôles de la chaîne d'approvisionnement

Optimiser les processus et les contrôles de la chaîne d'approvisionnement; regrouper des systèmes de chaîne d'approvisionnement disséminés afin de créer une source unique d'information pour prendre des décisions efficacement.

Mettre en œuvre des solutions numériques

Accroître la visibilité et surveiller les données en temps réel dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement étendue en mettant en place des « tours de contrôle » pour permettre la prise de décisions stratégiques.

Élargir les pratiques de gestion des relations avec les fournisseurs

Revoir les processus de gestion des relations avec les fournisseurs pour faciliter l'élaboration, le suivi et la gestion du rendement et des risques des fournisseurs.

Intégrer la durabilité au rendement des fournisseurs

Dans le cadre de la gestion du rendement des fournisseurs, intégrer la durabilité comme mesure pour évaluer la participation des fournisseurs et le soutien aux initiatives axées sur la durabilité.



Personnes-ressources

Mark Woods

Associé

mawoods@deloitte.ca

Roxana Greszta

Associée

rgreszta@deloitte.ca

Amreek Lamba

Directeur principal

alamba@deloitte.ca