



Détournage d'activité : une opportunité pour la supply chain

Dans le cadre d'une filialisation, d'une cession ou d'une reprise d'activité, le détournage de l'ensemble des processus est clé pour garantir la rentabilité ultérieure de l'entité ainsi créée. Si les processus financiers, ainsi que les systèmes d'information, sont systématiquement pris en compte, les processus transverses de la supply chain sont souvent, à tort, « laissés pour plus tard ». Comment y remédier ?

La source

Cet article est la synthèse des réflexions menées au cours du Café de la Supply Chain, petit-déjeuner débat organisé par Decision Value, cabinet de conseil en Supply Chain Management, et Logistiques Magazine. Le thème de la matinée qui s'est tenue récemment à Paris – la cinquième du genre – a porté cette fois sur l'intégration des contraintes et des leviers de la supply chain dans le cadre d'un détournage d'activité, sujet de plus en plus actuel dans un monde industriel en constante réorganisation et reconfiguration...

Imaginer que rien ne va changer pour la supply chain suite à un détournage d'activité issue d'une filialisation d'une cession ou d'une reprise d'activité, aussi bien pour l'entité d'origine que l'entité résultante, présente un risque majeur et il est notamment vital pour une entreprise d'anticiper les relations client-fournisseurs à adapter ou mettre en œuvre en remplacement de relations « entre collègues ». Il en découle un certain nombre de questions à se poser de prime abord, autant au sein de la supply chain de l'entité d'origine qui devra estimer les déséquilibres à prévoir, que du côté de l'entité résultante, qu'elle soit autonome ou rejoignant une autre société, qui aura également à réévaluer l'optimisation de sa supply chain. Citons quelques-unes des interrogations à soulever au niveau de l'entité de départ :

- mon plan de transport est-il encore optimisé avec une potentielle perte de volume ?
 - comment passer d'un flux inter-compagnie à capacité souvent dédiée à un flux avec un fournisseur externe pouvant avoir d'autres clients venant monopoliser la capacité disponible ?
 - les volumes d'achat post-détournage auront-ils le même poids qu'hier sur toutes mes commodités ?
- L'entité résultante, quant à elle, aura tout intérêt à se poser très vite les questions suivantes :
- comment gérer mon collègue d'hier devenu un client exigeant ?
 - aurai-je le même poids dans les négociations avec mes fournisseurs ?
 - quels devront être les nouveaux

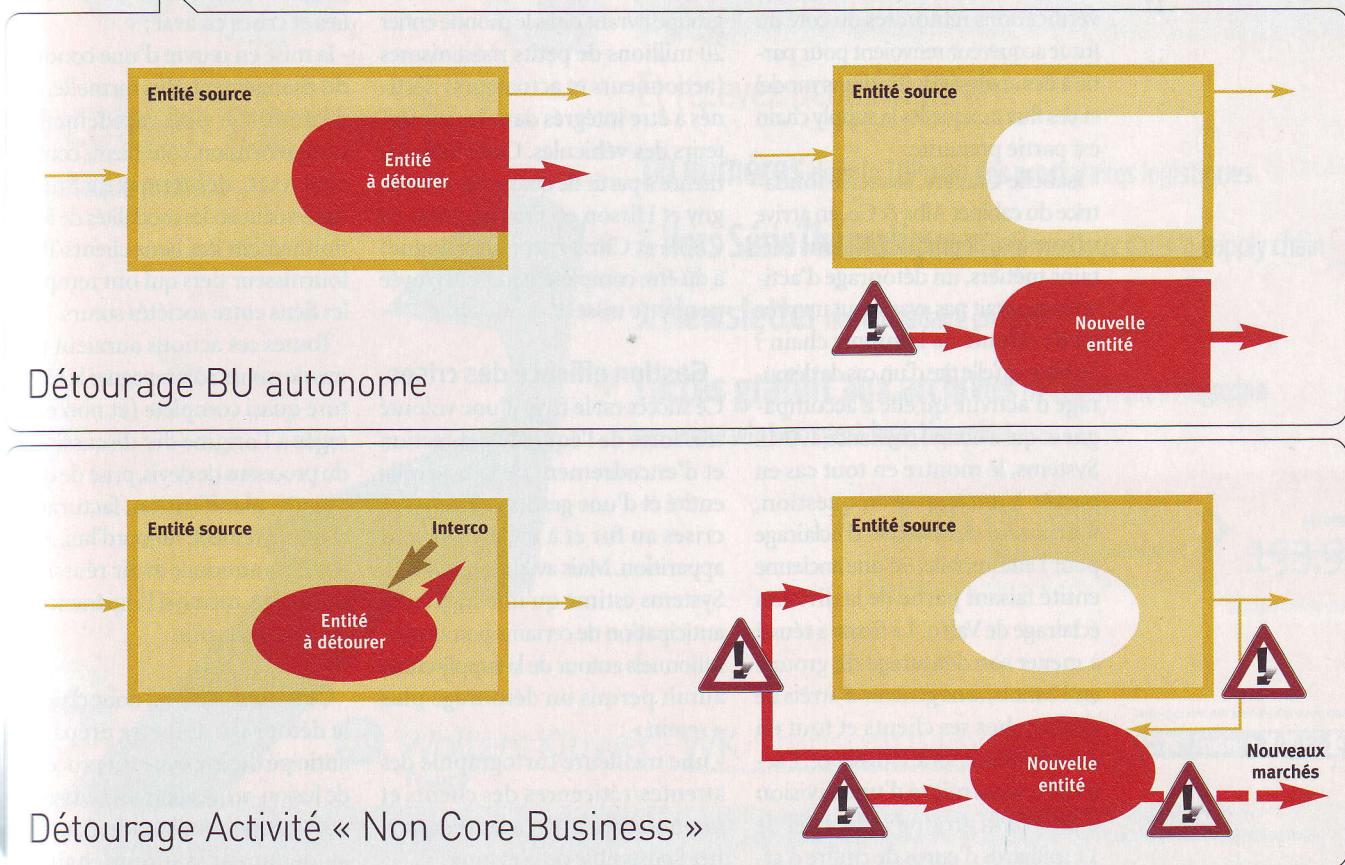
processus de gouvernance ? Les anciens sont-ils encore adaptés ?

- comment sécuriser les compétences clés et éviter l'appréhension de l'inconnu qui pousse souvent à vouloir rester dans l'ancienne configuration ?
- comment remplacer les fonctions centrales d'hier (juridique, communication, DSI...) ?

Renégocier les contrats. Vu sous un autre angle, parallèlement aux questionnements légitimes qu'il engendre, un détournage d'activité peut également apparaître comme chacune des deux supply chain concernées. Il peut ainsi être l'occasion de renégocier les contrats avec les fournisseurs ou clients pour plus de partenariats ou bien donner la possibilité de formaliser les interfaces avec les clients/fournisseurs internes qui deviennent externes pour clarifier les règles de fonctionnement ou encore créer les conditions d'une refonte des processus de gouvernance pour plus d'efficacité et de réactivité dans les deux entités. Le détournage peut aussi constituer la base d'une fidélisation des ressources clés autour d'un projet fédérateur (une aventure qui soude) pour l'activité concernée.

Il s'agit en fait de réfléchir sur les conditions du succès d'un détournage d'activité en intégrant le périmètre de la supply chain dès la phase amont de préparation en parallèle des volets financiers, commerciaux et juridiques. Avant d'y venir, revenons rapidement sur le déroulement « classique » d'une opération de détournage. La reconfiguration

Figure 1



des entreprises pour assurer leur développement fait appel à plusieurs types de projets relevant de différents niveaux décisionnels, qu'Alba & Co, cabinet conseil en stratégies de croissance en environnement international, schématise dans la figure 2.

Si les opérations de fusion-acquisition relèvent dans leur conception du niveau tactique, les détournements sont à aborder au niveau opérationnel pour garantir leur succès... Or trop souvent, le passage de relais entre équipe de fusion-acquisition et équipe de détournement n'est pas organisé, le détournement semblant « acquis » ou « facile », une fois calées les problématiques contractuelles et de négociations du prix de vente. Or ce sont les modalités de détournement, puis le cas échéant d'intégration dans la société acquise qui vont démontrer la pertinence des business plans souvent produits. Avec l'expérience, la préparation de ces opérations s'améliore en intégrant des processus de

fusion-acquisition plus structurés, avec mise en concurrence des acquéreurs et ouverture du processus aux acquéreurs étrangers.

Sécuriser les ventes. Une place grandissante est en particulier accordée à la négociation des « Transition Services Agreements » (TSA), pour garantir la continuité des opérations, et à celle des « Supply Agreements » pour sécuriser les ventes. Les impacts opérationnels sont importants et doivent être anticipés en termes de réécriture d'une stratégie autonome, de recrutement d'équipes complémentaires pour la phase transitoire ou dans la durée, de réorganisation des flux et bien sûr de détournement des systèmes d'information.

Mais si la conscience de ces impacts est partagée, les moyens ne sont pas toujours mis en place pour pouvoir les adresser le plus en amont possible, et il est communément admis que les équipes opérationnelles en place « sauront faire ». Or la matura-

rité nécessaire pour devenir « autonome » et force de proposition sur les nouveaux processus décisionnels à mettre en œuvre n'est pas toujours acquise. Selon une étude du cabinet Deloitte, les principales raisons de prise de retard sur un détournement sont :

- à 22 % pour des difficultés de négociation du TSA ;
- à 19 % pour une phase de vérification de l'éventuel acquéreur plus approfondie que prévu ;
- à 12 % pour des difficultés rencontrées dans la préparation de la cible pour la cession ;
- à 11 % pour des délais d'obtention d'autorisations officielles ;
- et seulement à 4 % pour des délais de bouclage des financements.

Mise en œuvre opérationnelle. Ce ne sont donc pas les financements qui bloquent de façon majeure, mais bien la mise en œuvre opérationnelle de l'organisation et des processus cibles. En tout état de cause, les difficultés

Attention à bien évaluer la nature des changements en fonction de l'activité à détourner.

de négociation du TSA ainsi que les vérifications renforcées du côté du futur acquéreur renvoient pour partie à des analyses du business model et des flux auxquelles la supply chain est partie prenante.

Isabelle Carrère, associée fondatrice du cabinet Alba & Co, en arrive même à se demander si, dans certains métiers, un détournement d'activités ne serait pas avant tout un projet de refonte de la supply chain ? Le bilan qu'elle tire d'un cas de détournement d'activité qu'elle a accompagné et qui a donné naissance à AML Systems, le montre en tout cas en partie. L'entreprise en question, fournisseur de systèmes d'éclairage pour l'automobile, est une ancienne entité faisant partie de la division éclairage de Valéo. La firme a réussi à mener son détournement du groupe en 12 mois, sans générer d'arrêts de chaîne chez ses clients et tout en absorbant une forte croissance. L'activité a ainsi migré d'une division d'un grand groupe industriel de 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires à une PME internationale de 55 millions d'euros de chiffre d'affaires à travers une opération de Leverage-Buy-Out, c'est-à-dire un schéma financier dans lequel l'achat d'entreprise est financé partiellement par des emprunts et qui donne les moyens aux dirigeants en place d'être associés en partenariat avec des investisseurs.

AML Systems est aujourd'hui un groupe livrant dans le monde entier 20 millions de petits mécanismes (actionneurs et actuateurs) destinés à être intégrés dans les projecteurs des véhicules. Cette activité, menée à partir de quatre sites (Bobigny et Hirson en France, Wuxi en Chine et Chrzasnow en Pologne) a dû être complètement redéployée pour être mise en autonomie.

Gestion efficace des crises.

Ce succès est le fruit d'une volonté très forte de l'équipe de direction et d'encadrement de la nouvelle entité et d'une gestion efficace des crises au fur et à mesure de leur apparition. Mais avec le recul, AML Systems estime qu'une meilleure anticipation de certains points opérationnels autour de la supply chain aurait permis un détournement plus « serein » :

- une meilleure cartographie des attentes/réticences des clients et fournisseurs afin de rassurer et pacifier l'ensemble de la chaîne ;
- une validation plus poussée, impliquant formellement les propriétaires des processus, de l'opérabilité de ces processus et des systèmes d'information dans le nouvel environnement. « *Le Diable est dans les détails* », et cette validation qui n'était permise en amont de l'opération ni par le calendrier ni par les contraintes de confidentialité, aurait

permis d'éviter certaines anomalies et crises en aval ;

- la mise en œuvre d'une conduite du changement plus formelle, afin de renforcer plus rapidement la compréhension, côté clients comme côté AML, des termes du Supply Agreement et des modalités de fonctionnement des liens clients/PME fournisseur tiers qui ont remplacé les liens entre sociétés sœurs.

Toutes ces actions auraient permis de mieux accompagner la réécriture quasi complète (et non envisagée à l'origine des discussions), du processus de devis, prise de commande, planification, facturation et recouvrement. Aujourd'hui, AML Systems annonce avoir réussi son détournement, même si l'expérience fut parfois stressante.

Conclusion. Il est donc clair que le détournement doit être préparé et anticipé dès la phase du processus de fusion-acquisition sur l'ensemble des aspects opérationnels, dont bien évidemment la supply chain. La question devient alors : comment convaincre les financiers et la direction générale que la supply chain peut être créatrice de valeur lors de la préparation d'un détournement et doit être intégrée à l'équipe de projet pour sécuriser l'opérabilité de la nouvelle entité ?

Le vendeur aura en effet la tentation de laisser pour plus tard et à la

Si les opérations de fusion-acquisition relèvent dans leur conception du niveau tactique, les détournements sont à aborder au niveau opérationnel pour garantir leur succès...

Figure 2

Pour un développement international maîtrisé

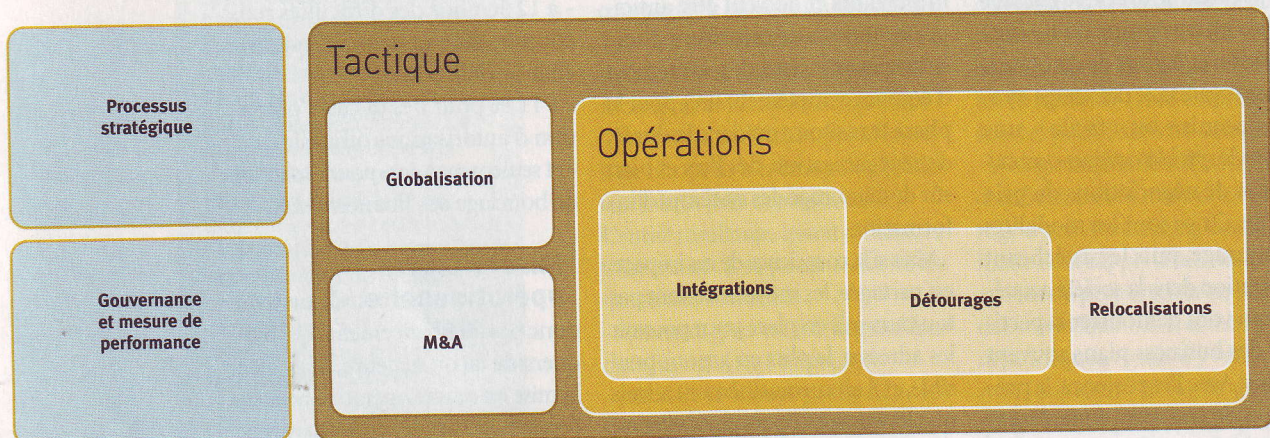
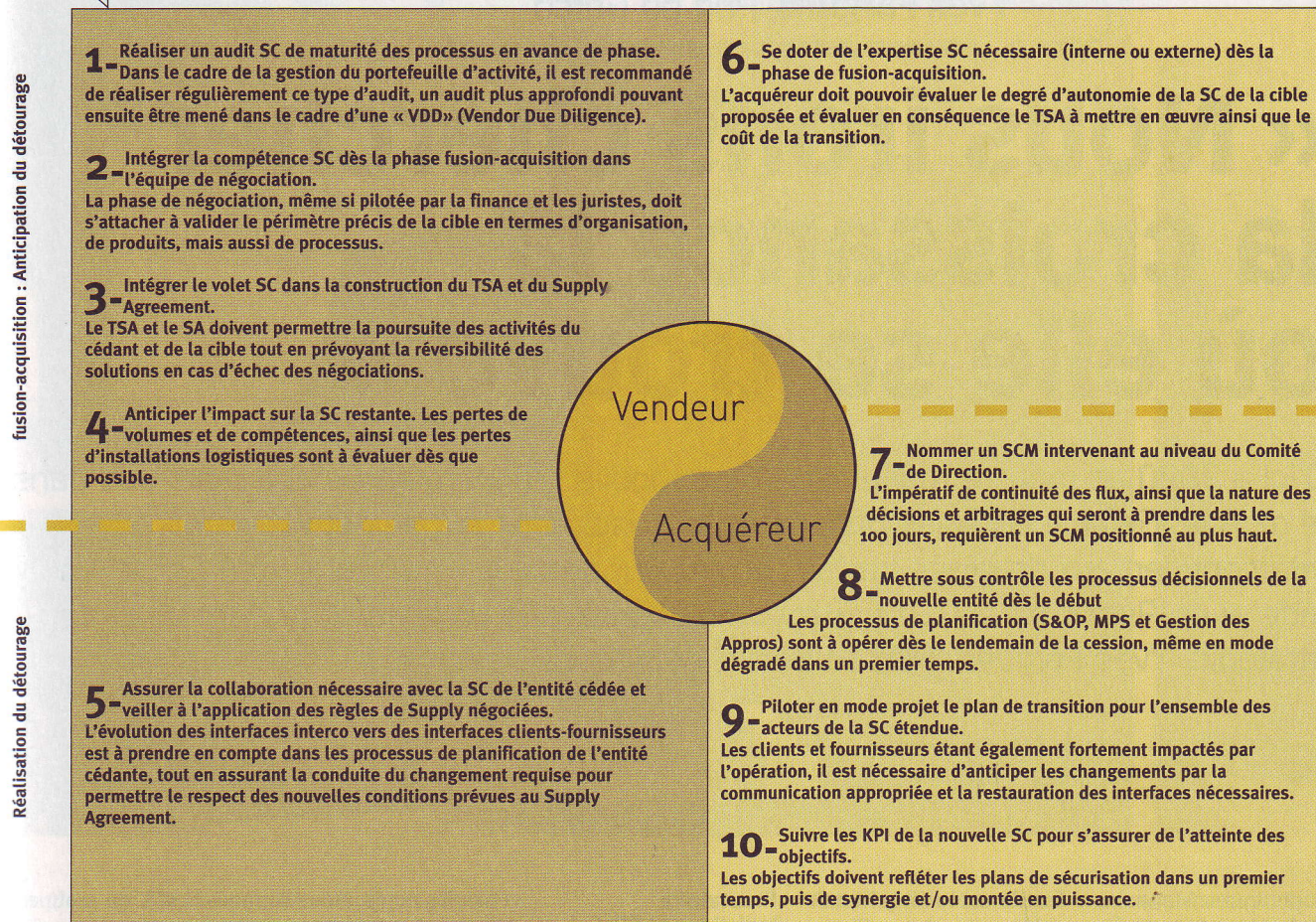


Figure 3 // **Les 10 bonnes pratiques en supply chain lors d'un détournement d'activité**



charge de l'acquéreur le fait de caler tous les points opérationnels, alors que l'acquéreur se focalisera sur le prix de la transaction et les potentiels de développement, en négligeant, faute de temps et parfois de compétences, les aspects opérationnels (« cela marche aujourd'hui, donc

cela marchera demain ! »). En outre, des contraintes de calendrier et de confidentialité viendront souvent empêcher l'acquéreur de faire un réel audit terrain du degré d'autonomie de l'activité cible...

Afin d'aplanir au mieux tous les écueils possibles, on peut cerner dix

bonnes pratiques à mettre en œuvre pour permettre à la supply chain de jouer son rôle transverse dans ce type d'opération et ainsi contribuer au succès du « deal ». Des bonnes pratiques à mettre en place aussi bien du côté de l'acquéreur que du vendeur.

Moving business forward!

Enjoy the reliability of world-class professionalism and service by China Airlines Cargo.



Tel. + 352 34 83 63 - 1 or please consult our website www.china-airlines.com

