

Après une acquisition, intégrer les Supply Chains se révèle souvent complexe et risqué pour la création de valeur. Est-il alors préférable d'étaler cette Intégration dans le temps et de se concentrer sur les fonctions support, ou y a-t-il des opportunités à court terme au sein même de la Supply Chain ?

Acquisition

Comment fusionner les Supply Chains

66



©Kpmg

Carl H. Crafoord
Associé KPMG, en charge des activités
Integration and Business
Transformation
ccrafoord@kpmg.fr



©Kpmg

Cyril Schlup
Directeur KPMG, en charge du
Working Capital et de la Supply Chain
cschlup@kpmg.fr

Lorsqu'une entreprise industrielle décide une acquisition, elle cherche à développer son CA (portefeuilles produits/couverture géographique complémentaires), à ajuster ses coûts opérationnels (massification des achats, optimisation des capacités et des pratiques...), mais aussi à renforcer le bilan de l'ensemble (fonds propres, actifs et trésorerie accrus, niveaux de stocks optimisés, actifs en double cédés ...). Si la prise de pos-

clé, la logique voudrait que l'on se concentre d'abord sur les fonctions support (Finance, RH, SI, Marketing, Achats...) avant d'envisager de fusionner les Supply Chains. Car elles intègrent non seulement les fonctions production/stockage/distribution, mais au-delà, la gestion de la gamme, les prévisions de ventes, les approvisionnements, la planification, l'ordonnancement, la production, ainsi que le stockage, la distribution et la gestion des retours. Alors vaut-il



©LoopALL-Fotolia

session légale et financière se fait généralement sans trop de difficultés, fusionner les opérations s'avère beaucoup plus sensible. Optimiser les charges opérationnelles (synergies de coûts) ne peut se faire au détriment des opportunités de développement du CA (synergies de croissance) du nouvel ensemble.

Pour éviter de déstabiliser les organisations en modifiant une composante

mieux chercher à bénéficier immédiatement des nouvelles capacités (et risquer de perturber l'activité à court terme) ou prendre le temps d'une Intégration en douceur ?

Prendre son temps ?

En général, il n'est guère possible de connaître en profondeur la réalité opérationnelle d'une entité avant de l'acquérir. Or, préparer l'Intégration

des Supply Chains suppose de comprendre les spécificités et contraintes de chaque environnement (cultures, capacités d'adaptation et sensibilité aux changements, historique d'évolution des organisations...). C'est sur cette base que les équipes collaboreront au développement d'une stratégie industrielle commune, d'une organisation cible et du plan de mise en œuvre sur le bon périmètre et à un rythme tenant compte des contraintes identifiées. C'est aussi à ce moment que se détermineront les besoins de Transformation au sein du processus d'Intégration. D'où cette réaction prudente : le sujet étant sensible, prenons le temps de limiter les risques de perturbation et concentrerons-nous sur les fonctions support. Mais c'est faire peser d'autres risques sur les deux structures. En effet, une acquisition se fait généralement sur l'ensemble des fonctions d'une entreprise et l'annonce du rachat crée des attentes au sein de la cible (réorganisations potentielles, nouveaux clients, changements sur les procédures et les outils...). Si l'Intégration est décidée,



©Gemenacom-Fotolia

traiter un périmètre à un rythme particulier peut démobiliser les équipes concernées se sentant exclues, avec le risque de voir partir des profils clés et de dégrader les indicateurs de performance. A cela s'ajoutent l'absence de synergies opérationnelles court terme (consolidation des volumes d'achats, transfert de charges entre sites pour optimiser les taux d'utilisation, diminution des stocks matières et intermédiaires...) et d'investissements coordonnés en raison du manque de consolidation des capacités (entretien de machines en doublon mais en surcapacité, achat de nouvelles machines par manque de visibilité sur les possibilités de mutualisation...) qui repousseront d'autant l'efficacité financière du nouvel ensemble. Enfin, dissocier les rythmes d'Intégration des fonctions peut aussi provoquer une rupture dans l'alignement global de la chaîne de valeur du nouvel ensemble, freinant du coup les syner-

gies de croissance. Ainsi, par exemple, les objectifs des équipes commerciales peuvent être dissociés des capacités réelles de production. Prendre son temps ne garantit donc pas de préserver la valeur cible. L'approche et le rythme d'Intégration de la Supply Chain posent des problématiques qui doivent être traitées en fonction des objectifs de l'acquisition, mais qui sont contraintes par le temps.

Segmenter la problématique d'Intégration

Pour une entreprise industrielle, les synergies de croissance passent forcément par la connexion des Supply Chains. Il faut mettre en commun les capacités, les savoir-faire, transférer les brevets, optimiser les portefeuilles de produits, mutualiser les fournisseurs... Cependant, identifier ces actions amène très rapidement à repenser en profondeur toute la logique de la Supply Chain, jusqu'à

l'organisation de la production. Mais alors, faut-il finalement prendre plus de temps pour la Supply Chain que pour les autres fonctions ?

Pour sortir de cette impasse, la meilleure approche consiste à segmenter la problématique d'Intégration. Il devient alors possible de choisir les éléments les moins impactants pour préparer leur Intégration et ainsi améliorer le potentiel de synergies opérationnelles entre les deux structures :

◆ La gestion de gamme peut être fusionnée sans trop de difficultés.

Tout d'abord, combiner les portefeuilles de produits soutient les ventes additionnelles tout en se focalisant sur les produits les plus rentables. Cette action peut prendre du temps, selon le nombre de références et la valeur perçue par le marché, mais sans perturber profondément les opérations. Ensuite, aligner les processus de développement de produits/gammes sera transparent pour les clients : transférer les pratiques/projets en R&D, aligner les processus d'analyse de potentiel de marché en marketing, les procédures qualité sont des actions pouvant être menées rapidement. En revanche, les méthodes de développement de nouveaux produits, les cotations avec les usines et/ou les fournisseurs sont plus sensibles et peuvent potentiellement impacter la croissance de l'activité (niveau de prix, délais de cotation...).

◆ Pour les prévisions de ventes, les historiques sont facilement transférables dans les systèmes d'information.

Leur utilisation est plus une question d'outil informatique (sélectionner le meilleur, sans oublier les plus du système non retenu dans le cadre d'un nouvel ensemble futur) que de processus et d'hommes.

◆ La mutualisation des achats/approvisionnements présente un plus fort risque d'impact sur l'activité (rupture d'approvisionnements, stabilisation des relations avec un nouveau fournisseur ou changement de qualité/quantité chez un fournis-

seur existant...). Les Achats font partie des opportunités majeures de synergie de coûts. Leur mutualisation est donc prioritaire (massifier les quantités, rationaliser la base fournisseur, aligner les conditions contractuelles et tarifaires...). Une fois qu'elle est planifiée et initiée, l'alignement des approvisionnements voit son impact réduit et offre des opportunités d'optimisation rapides (pratiques et outils, seuils de déclenchements, gestion des passages d'ordres...).

◆ **La planification et l'ordonnement sont des processus fortement liés aux outils utilisés et aux rôles et responsabilités entre les départements.** Intégrer les systèmes d'information donne une vision consolidée des capacités ainsi que de la localisation des savoir-faire du nouvel ensemble, tout en facilitant la répartition de la charge et l'optimisation des taux d'utilisation/délais de production.

◆ **La production est le sujet le plus sensible et oblige à prendre plus de temps pour préparer une stratégie long terme.** Intégrer les usines requiert d'opter pour des spécialisations de processus ou de marchés, des capacités cibles, des localisations, des optimisations de flux intersites... La mise en œuvre engendre donc des arrêts de production pour transférer les produits, les machines, agrandir ou réduire les surfaces (voire fermer des sites) et des investissements en machines. Ensuite viennent les transferts de compétences et de savoir-faire, puis la stabilisation des productions (qualité, délais, coûts...). Ce sont généralement les points les plus perturbants en interne et vis-à-vis des clients et qui, in fine, sont les plus visibles dans l'Intégration des deux sociétés.

◆ **Le stockage et la livraison peuvent aisément être intégrés.** En s'appuyant sur les problématiques de flux et de relocalisation/optimisation des sites de stockage identifiées dans la partie Production, on peut rapide-

ment transférer les stocks et intervenir auprès des prestataires (conjointement avec les Achats).

◆ **La gestion des retours/interfaces client est plus délicate.** L'Intégration des équipes, des processus et des outils n'est techniquement pas complexe. En revanche, le risque principal réside dans le maintien, voire l'amélioration de la qualité du service aux clients (délais de traitement, qualité perçue du service, reprise d'historique relationnel...), avec des pertes de CA à la clé. Mesurer ces impacts passe par l'instauration d'indicateurs de qualité directement liés aux actions d'Intégration et à la planification d'actions de gestion au sein même du plan de mise en œuvre.

S'appuyer sur les objectifs stratégiques de l'acquisition

La complexité de l'Intégration de la Supply Chain est donc concentrée sur la Production. Elle suppose une

approche spécifique, puisqu'assez rapidement, les objectifs conjoints de développement commercial font apparaître de nouveaux marchés qui induisent la stratégie industrielle et donc, la préparation d'un plan de Transformation profonde. Les autres sujets, périphériques, peuvent être traités plus rapidement et générer des synergies de coûts visibles, tout en limitant les impacts sur le fonctionnement opérationnel.

Dès lors se posent des problématiques supplémentaires : Comment insérer cette approche dans le processus global d'acquisition et d'Intégration ? Comment obtenir l'adhésion des équipes à cette approche ? A quel moment prendre en compte la partie Production dans le processus d'Intégration ?

Les objectifs stratégiques (CA, coûts, amélioration opérationnelle...) de l'acquisition doivent servir de fil conducteur à la modélisation du nouvel ensemble. Ils définissent les principes directeurs de l'approche, sa profondeur et le rythme de l'Intégration, y compris de la Supply Chain. Concernant la Production, il faut, dès la clôture de l'acquisition, identifier ce qui relève de l'Intégration (connexion des organisations) et de la Transformation (refonte profonde sur plusieurs années des organisations et des pratiques). Pour ce faire, il faut scénariser les options (avec modélisation financière des impacts) pour avoir une première vision des actions possibles, de leurs effets et des délais estimatifs de mise en œuvre.

De multiples avantages

Cet exercice présente plusieurs avantages :

◆ Les équipes identifient les options d'Intégration de la Supply Chain (composantes, priorités, spécificités) et choisissent les plus appropriées au contexte de l'acquisition ;

◆ Scénariser les options mobilise les équipes autour d'une réflexion commune sur la vision cible et favorise une adhésion générale au projet ;



©Gerniacom-Fotolia

Suite de la page 68



©Charley-Fotolia

◆ Sélectionner un seul projet, dont les objectifs, l'approche et le rythme ont été définis et partagés par une équipe représentant les deux entités facilite la communication. Le projet sélectionné peut alors être transmis aux équipes opérationnelles qui en prépareront la mise en œuvre (arrêt planifié de productions, transferts de machines, formation des équipes...).

Intégrer la Supply Chain au plus vite

Il est donc possible, voire préférable, d'intégrer la Supply Chain au plus vite lors d'une acquisition. Ces actions optimisent les coûts opérationnels, mais aussi le bilan de la nouvelle entreprise (baisse des encours de stocks et des comptes fournisseurs et clients). Moins 10 à 20 % d'encours de stocks sont par exemple aisément atteignables. Mais, il faut soigneusement sélectionner les composantes d'Intégration en fonction des objectifs de l'acquisition et des risques pour la continuité de l'activité. A défaut d'enclencher rapidement les actions complexes, il est primordial d'analyser les situations et options, de planifier les changements à mener. L'entreprise peut ainsi anticiper au mieux et éviter d'agir sous la contrainte. Intégration et Transformation doivent être traitées séparément. La Transformation devant s'inscrire comme un processus dédié qui se nourrit des travaux de l'Intégration. ◆

◆ Au cours de cette revue, chacun visualise les actions immédiates, moyen terme (à deux à trois ans) et plus long terme ;

◆ Chacun voit aussi les opportunités et les enjeux de la Transformation de l'appareil de production, à partir de quand il sera opportun et possible de travailler sur la nouvelle stratégie industrielle et sa mise en œuvre ;