



La Supply Chain face au Covid-19

Impacts et actions de résilience

Mise à jour du 17 mars 2020

Le 9 mars, date de la première version de cette analyse, il s'agissait de comprendre l'impact de la crise en Chine et ses répercussions sur la Supply Chain.

A présent c'est l'heure de la seconde phase, celle du choc et des superlatifs. Celle des projections impossibles, car la situation évolue trop vite et avec trop d'incertitudes pour prétendre savoir ce qui va réellement se passer. Celle des comparaisons qui n'existent pas car les impacts des crises passées, sanitaires ou financières, étaient vraisemblablement moins importants que ceux actuels et à venir du Covid-19.

En quelques semaines nous sommes passés d'un choc localisé à un choc mondial, qui altère l'Offre et la Demande de l'ensemble des pays et n'a jamais eu d'équivalent en temps de paix. En quelques jours les entreprises ont dû organiser la continuité d'activité malgré les contraintes (des restrictions de déplacement jusqu'au confinement) et les mauvaises nouvelles qui s'amoncellent (absentéisme, pénuries, défaillances des réseaux ...).

Et pourtant l'économie va repartir. Quand ? C'est toute la question pour les économistes. Il est donc toujours pertinent de se demander comment amortir le choc et comment être les premiers à profiter du rebond.

Cette mise à jour propose de nouveaux éclairages pour comprendre cette crise, ses impacts et des mesures à prendre pour se préserver.

Si des réflexions profondes sur la mondialisation, sur la vulnérabilité des Supply Chain, sur l'organisation du travail... viendront le moment venu, aujourd'hui il s'agit surtout de réagir plutôt que de subir, et de commencer à penser au jour d'après.



Automobile



Le confinement paralyse la Demande et conduit à de multiples fermetures d'usines. Les risques de défaillances à moyen et long terme sont importants.



Luxe



La paralysie en Italie, bassin de production stratégique, et les nouvelles atteintes à la Demande amènent le secteur dans une situation critique.



Industrie Aéronautique



Le choc de la Demande s'intensifie pour atteindre des seuils critiques pour les compagnies aériennes. Les impacts sur les avionneurs pourraient être limités.



Electronique



Le redémarrage en Chine, tant pour l'Offre que pour la Demande est un signe très positif. Les impacts de la propagation en Europe pourraient être plus limités.



Industrie pharmaceutique



Le redémarrage de la Chine et les stocks présents sur la chaîne ont a priori permis d'éviter les ruptures. L'impact des mesures de confinement reste à surveiller.



Grande distribution



Face à la crainte hystérique de manquer, la grande distribution voit ses ventes exploser. La Supply Chain doit s'organiser pour suivre, quitte à faire des choix dans leur Offre.



Logistique de distribution



La logistique et les transports, secteur stratégique, sont préparés à la continuité d'activité, à condition de prendre les dispositions pour préserver leurs ressources.

Le Coronavirus vient rappeler brutalement que la mondialisation des cartes clients et fournisseurs, l'externalisation des activités, le développement de modèles collaboratifs, la recherche permanente de compétitivité, le développement des nouvelles technologies... ont fait de la Supply Chain à la fois le véritable moteur de performance des entreprises mais également un de leurs plus grands risques en cas de défaillance !

Dans une économie globalisée, la crise du Coronavirus vient éprouver la capacité de résilience des organisations. Elle fait également écho au Baromètre des Risques Supply Chain KYU Associés – Arts & Métiers de décembre dernier. Cette enquête élargie montrait des niveaux de maturité extrêmement différents d'un secteur à l'autre sur le management des Risques Supply Chain. Elle démontrait également une totale sous-estimation du risque épidémique considéré comme un des moins probable et des moins impactant pour la Supply Chain !

Aujourd'hui face au développement incontrôlé de l'épidémie, l'enjeu pour les entreprises est d'en limiter les impacts. Les mieux préparées ont activé leur dispositif de gestion de crise et de continuité d'activité... Les autres doivent les inventer en marchant.

Comment mieux comprendre cette crise et mieux appréhender ses impacts ? Quels sont les secteurs les plus touchés ? Quels sont les facteurs qui aggravent l'exposition des entreprises et les conséquences potentielles sur leurs résultats ? Au-delà de la réponse à ces questions, cette analyse a également l'ambition de confirmer les mesures à prendre à court terme pour préserver sa Supply Chain, et de se projeter dans l'après pour pouvoir engager les chantiers qui permettront d'en tirer les enseignements pertinents.



Laurent GIORDANI
Associé



Xavier ROUSSEL
Manager



Thibaud MOULIN
Associé



Faciliter la
compréhension des impacts
sur la Supply Chain

- ▶ La chronologie de la crise
- ▶ La prépondérance de la Chine dans l'économie
- ▶ Les impacts au-delà de la Chine
- ▶ Le niveau de préparation des entreprises à de telles crises



Identifier les **secteurs** les plus à risque et les **facteurs** aggravant l'impact de la **crise en Chine**

- ▶ L'électronique
- ▶ L'automobile
- ▶ L'industrie pharmaceutique
- ▶ Le luxe
- ▶ Les facteurs aggravants



Suivre l'**évolution des impacts** de la pandémie sur l'économie mondiale

- ▶ Les premiers bilans des impacts
- ▶ Les tendances et les faits marquants par secteur



Alimenter la réflexion sur les **mesures** à court et moyen terme pour **préserver** sa Supply Chain

- ▶ La projection des impacts
- ▶ Les mesures de sécurisation
- ▶ Les chantiers de maîtrise, d'agilité et d'efficience dans la continuité d'activité



Faciliter la **compréhension des impacts** sur la Supply Chain

- ▶ La chronologie de la crise
- ▶ La prépondérance de la Chine dans l'économie
- ▶ Les impacts au-delà de la Chine
- ▶ Le niveau de préparation des entreprises à de telles crises

En moins de 3 mois, une crise mondiale majeure



Vision à jour du 17 mars

Key facts & figures

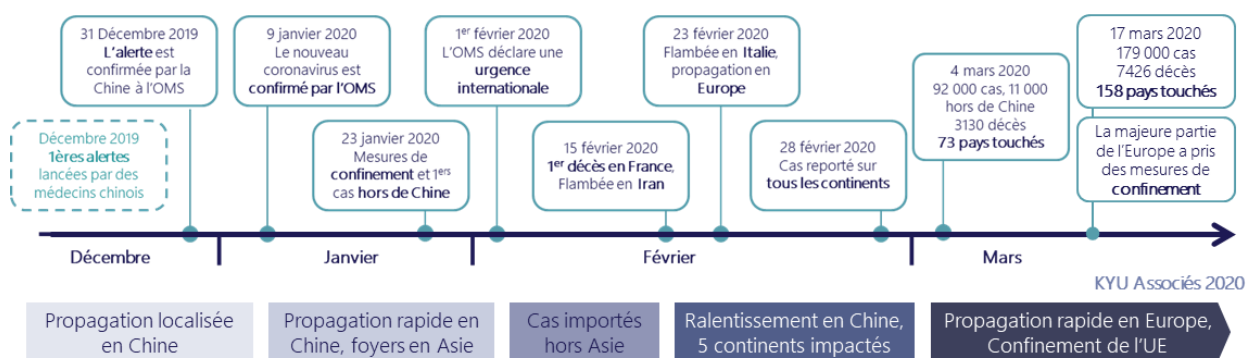
- ▶ Une propagation rapide en Chine et en Asie, des mesures de confinement fortes en Chine
- ▶ Des cas importés rapidement et une propagation mondiale dès mi-février
- ▶ Une propagation rapide dans le monde et en particulier en Europe dès fin février
- ▶ Une multiplication des mesures de distanciation qui paralysent l'économie
- ▶ **80%** du PIB chinois à l'arrêt en février, un repli historique de **13,5%** de la production chinoise sur un an
- ▶ Plus de 150 pays impactés, plus de **80%** du PIB mondial impacté sévèrement

Depuis les premières alertes en décembre, la crise est passée par différents stades pour arriver au stade maximal de menace mondiale selon les critères de l'Organisation Mondiale de la Santé.

L'accélération de la propagation en Chine et les mesures de confinement

Pour faire face à la crise sanitaire, des mesures de confinement fortes ont été mises en place par le gouvernement chinois à partir du 23 janvier à Wuhan et dans la province du Hubei. Ces mesures ont ensuite été renforcées au fur et à mesure de l'accélération de la propagation en Chine. Selon le New York Times, 760 millions de personnes subissaient des restrictions de déplacement à la mi-février. On estime que 80% du PIB chinois était impacté par ces mesures.

Au-delà de la Chine, des mesures fortes ont été prises pour limiter les déplacements que ce soit dans le cadre du transport de personnes et également du transport de marchandises : arrêt des vols internationaux vers la Chine à partir de fin janvier, annulation des transports maritimes vers et depuis les principaux ports, ...



Une propagation au-delà de la Chine d'abord via des cas importés, ensuite via des foyers locaux

En parallèle, l'épidémie, via des imports de cas venus de Chine, s'est rapidement propagée vers d'autres pays dès la fin janvier, amenant l'Organisation Mondiale de la Santé à décréter une urgence épidémique internationale autour du COVID-19.

De nouveaux foyers avec une propagation locale sont dans le même temps apparus en Asie, en particulier en Corée du Sud, puis en Iran et en Italie. L'ensemble des continents était touché dès la fin février avec plus de 70 pays impactés et de nombreux foyers de propagation locale, notamment en Corée du Sud, en Iran et en Europe de l'Ouest.

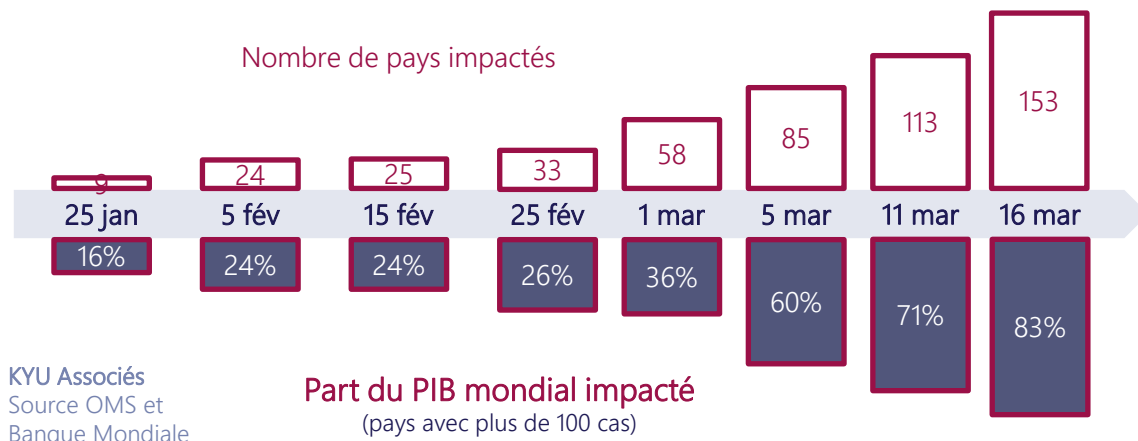
En moins de 3 mois, une crise mondiale majeure



Vision à jour du 17 mars

Un ralentissement en Chine, mais des risques de recontamination via les autres foyers mondiaux

A partir de mi-février, la Chine constate un ralentissement de l'apparition de nouveaux cas. A la fin février, seuls 30% des entreprises chinoises ont repris leur activité et les autorités craignent une recontamination via le retour de ressortissants chinois de foyers hors de Chine. 7 cas ont été constatés début mars, essentiellement des personnes de retour de voyages en Italie.



Le lent et parfois artificiel redémarrage de la Chine...

Début mars, la propagation gagne encore au niveau mondial pour atteindre près de 100 pays impactés. La propagation ralentit fortement en Chine, de l'ordre de 70% de l'activité a redémarré au 5 mars. C'est un chiffre à prendre avec précaution; dans la mesure où certaines entreprises, dans le souci d'apparaître comme des bons élèves vis-à-vis du gouvernement central, font semblant d'avoir repris leur activité, quand d'autres arrêtent à nouveau leur ligne de production faute de main d'œuvre. Le 12 mars, le gouvernement chinois considère avoir passé le pic d'épidémie et autorise la reprise d'activité de certaines entreprises à Wuhan, l'épicentre d'origine de l'épidémie.

Pendant que l'économie mondiale, et en particulier européenne, se paralyse

A mi-mars, plus de 150 pays sont impactés, l'OMS qualifie la crise de pandémie. L'Europe devient l'épicentre de l'épidémie au niveau mondial. Les mesures de précautions se multiplient : fermeture des écoles, des commerces, distanciation et même fermeture des frontières. Le 13 mars, les Etats-Unis déclarent l'Etat d'urgence, le 16 mars, la France renforce ses mesures de confinement en limitant au maximum les déplacements, à l'instar des mesures prises par l'Italie et l'Espagne.

Seul le Royaume-Uni se démarque en privilégiant la stratégie « d'immunité collective », à savoir accepter que jusqu'à 60% de la population soit infectée pour donner la capacité à la population de résister au virus et à ses potentielles résurgences. Il y a de fortes chances que cette stratégie soit revue aux vues de la gravité des cas rencontrés par les autres pays européens.

La paralysie des économies mondiales, les impacts au-delà de la Chine



Vision à jour du 17 mars

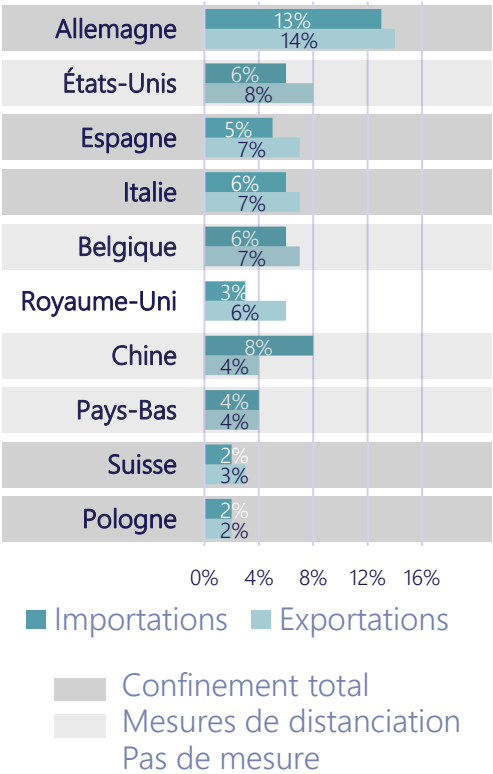
Key facts & figures

- La France est à l'arrêt, ses principaux partenaires également
- Le choc sur l'Offre et la Demande est sans précédent, il dépasse très largement l'impact que pouvait avoir l'arrêt de la Chine au démarrage de la crise

- Les mesures de confinement fortes touchent **plus de 80%** des exportations et importations françaises avec ses 10 principaux partenaires

La première phase de la crise a mis en évidence la prépondérance de la Chine, tant au niveau de l'Offre que de la Demande. A la mi-mars, c'est la majeure partie de l'économie mondiale qui doit faire face à des mesures de protection. Pour l'économie française, c'est un choc bien plus important. Non seulement son économie est en grande partie paralysée, mais ses principaux partenaires, bien plus prépondérants encore que la Chine, le sont également.

Les principaux partenaires économiques de la France et leur niveau de confinement au 16 mars



KYU Associés – source INSEE, chiffres 2018

Les mesures de confinement mis en place par les principaux partenaires de l'économie française amènent un choc d'Offre et de Demande bien supérieur à l'arrêt de la Chine

Mis à part le Royaume-Uni qui a simplement émis des recommandations de distanciation, tous les principaux partenaires de la France ont mis en place des mesures de protection fortes : fermeture des écoles, des commerces, des frontières voire confinement total de la population.

C'est donc un impact majeur d'Offre et de Demande pour l'économie française. Quand la Chine représentait 8% des importations et 4% des exportations, les pays confinés représentent 38% et 32%.

C'est donc un choc 10 fois plus fort sur l'Offre et 4 fois plus fort sur le Demande que la première phase impactant principalement la Chine.

Le rôle prépondérant de la Chine dans l'économie mondiale



Vision du 9 mars

Key facts & figures

- ▶ Contrairement aux crises passées, c'est une double tension qui impacte les Supply Chain : sur l'Offre et sur la Demande
- ▶ C'est l'arrêt de la demande chinoise qui a l'impact le plus direct sur l'économie mondiale
- ▶ C'est un fournisseur encore plus incontournable, aussi pour ses savoir-faire
- ▶ La Chine, 8% de la production mondiale lors du SRAS en 2003, 20% en 2019
- ▶ 1^{er} consommateur de pétrole
- ▶ 20% des dépenses touristiques dans le monde

Face à la crise sanitaire, les impacts sur l'économie ont été directs, avant tout en lien avec les mesures de confinement prises par la Chine. Si des précédents existaient avec les crises liées aux épidémies de la grippe H1N1 et du SRAS, force est de constater que l'importance de la Chine dans l'économie mondiale s'est considérablement renforcée.

Le développement de l'industrie chinoise tant sur les capacités que les savoir-faire

Quand la Chine représentait 8% de la production de biens mondiale en 2003, elle représente aujourd'hui près de 20%. Au-delà des capacités, ce sont à présent ses savoir-faire qui la rendent également incontournable en tant que fournisseur de l'économie mondiale.

Cette évolution a été organisée depuis 2015 par le gouvernement chinois qui, via son plan stratégique « Made In China 2025 », a réalisé des investissements majeurs pour passer d'un statut de bassin «low cost » à celui d'industrie innovante et leader dans un certain nombre de domaines. L'état chinois cible notamment la robotique, les nouvelles technologies, l'aéronautique, les biotechnologies et les équipements ferroviaires. Le but est de constituer des entreprises leaders, incontournables tant par leurs capacités de production que par leur avance technologique. Si cette évolution est encore en cours, peu de Supply Chain échappent au recours à la Chine en tant que fournisseur de produits finis ou de composants.

Un marché de consommation prépondérant avec un impact direct sur l'économie mondiale

Au-delà de l'aspect Offre, la crise a également permis de prendre la mesure de l'importance de la Chine comme marché de consommation. Au niveau mondial, elle représente en effet 14% de la consommation de pétrole, 40% des métaux, 20% des dépenses touristiques. Ce potentiel de consommation a drastiquement évolué depuis l'épidémie de SRAS en 2003.

Sur le pétrole, par exemple, la Chine consommait 5,7 millions de barils par jour quand elle en consomme aujourd'hui 14 millions, la plaçant au 1^{er} rang des consommateurs mondiaux. L'arrêt des activités économiques fin janvier a eu un impact direct sur le cours du pétrole avec une chute de 45% en 2 mois. Cette évolution affecte donc directement les producteurs mais également l'ensemble de la chaîne – raffineries, services.

Pour mesurer cet impact sur la Demande, on peut également citer les compagnies aériennes. L'Organisation de l'Aviation Civile Internationale estime entre 4 et 5 milliards de dollars les pertes subies du fait des restrictions de vols depuis et vers la Chine.

Le rôle prépondérant de la Chine dans l'économie mondiale



Vision du 9 mars

Illustrations du poids de la Chine dans l'économie mondiale



Enfin, l'arrêt de la Chine impacte également les économies du Sud Est asiatique. Dans sa volonté de montée en gamme industrielle, la Chine est un donneur d'ordre prépondérant vis-à-vis de pays comme le Vietnam ou le Cambodge qui sont utilisés comme sous-traitants des entreprises chinoises.

Des effets démultipliés par la propagation sur d'autres économies prépondérantes

Contrairement aux précédentes crises, l'impact sur les Supply Chain vient donc plus de l'arrêt de la demande chinoise que de son offre industrielle. Tout du moins, c'est un impact plus direct et immédiat. Avec la propagation de l'épidémie à l'échelle mondiale et sur des économies prépondérantes, les effets vont être démultipliés tant sur l'Offre que sur la Demande.

Le niveau de préparation des entreprises à de telles crises



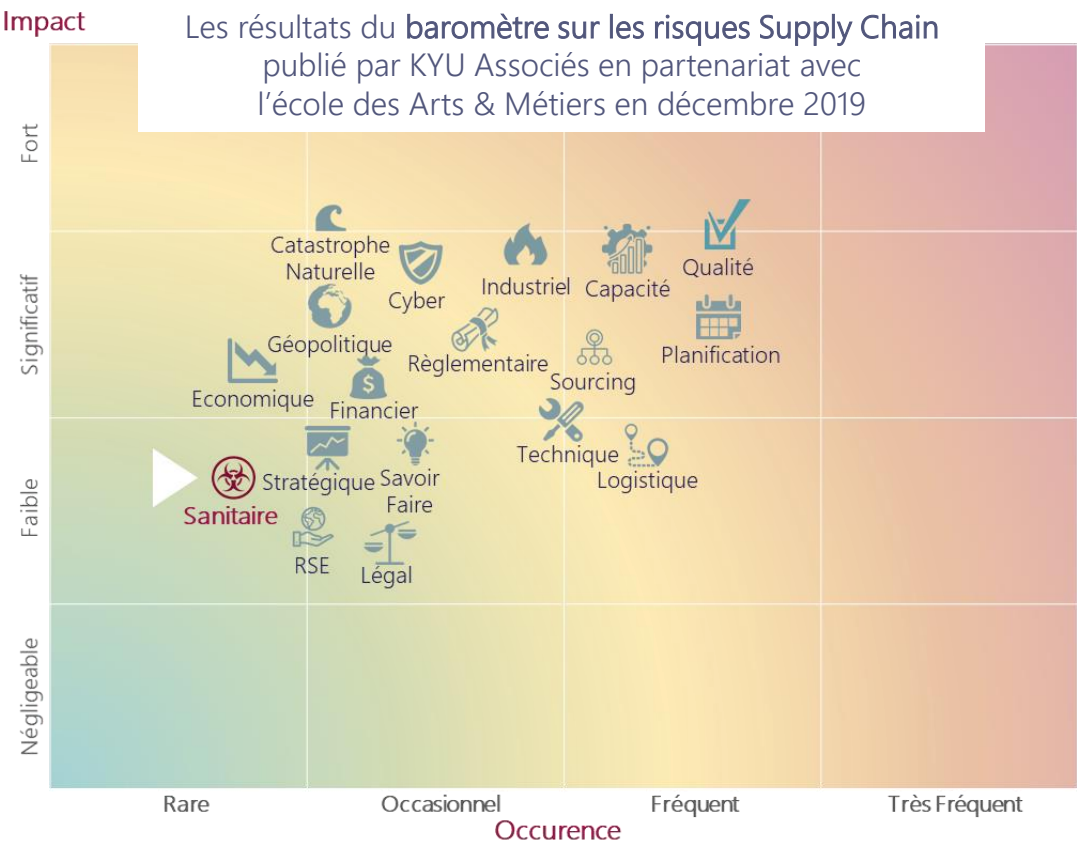
Vision du 9 mars

Le SRAS apparu en 2003 constitue un précédent sérieux à cette crise sanitaire. Plus récemment les crises de Fukushima ou encore les inondations en Thaïlande en 2011 ont montré les impacts que pouvaient avoir des événements locaux sur les Supply Chain mondiales. La question est donc de savoir si, fortes de ces mauvaises expériences, les Supply Chain sont mieux préparées à la crise actuelle. La réponse est a priori non ou, en tous cas, pas assez.

Le risque sanitaire peu priorisé par les directions Supply Chain

Dans le cadre du récent baromètre des Risques conduit par KYU Associés en partenariat avec l'école des Arts & Métiers, le risque sanitaire apparaît comme le risque le moins valorisé par les responsables Supply Chain parmi les 18 risques usuels identifiés. Il est considéré comme ayant une occurrence rare pour un impact limité.

Aucun des 100 répondants ne l'a retenu parmi les risques majeurs. Seules les entreprises ayant une activité confrontée directement à des exigences sanitaires comme l'agroalimentaire ou la pharmacie le considère comme stratégique. Mais c'est plus dans une optique de dommages générés par leur propre activité que face aux conséquences d'une épidémie externe comme celle du Coronavirus



Le niveau de préparation des entreprises à de telles crises



Vision à jour du 17 mars

Un risque complexe à appréhender

A l'instar du risque de catastrophe naturelle, c'est un risque particulièrement complexe à anticiper avec des origines géographiques multiples. Si certaines zones sont plus à risque, les mécanismes de propagation dans le cadre d'une épidémie et, a fortiori d'une pandémie, peuvent toucher l'ensemble des bassins d'approvisionnement et de consommation. Il serait donc peu pertinent et potentiellement inefficace d'exclure ou de réduire le poids de certains bassins sous prétexte d'un risque sanitaire significatif.

Une carence forte des entreprises dans l'organisation de Plans de Continuité d'Activité (PCA) pour réagir efficacement en cas de crise

Le PCA prépare l'entreprise à réagir en cas de problème en détaillant l'ensemble des tâches à réaliser et dispositifs à mobiliser cas de défaillance majeure.

L'enquête réalisée dans le cadre de notre baromètre a montré que les secteurs Aéronautiques et Automobiles sont en pointe sur le sujet, le secteur des Services en disposant majoritairement.

En revanche, l'Industrie en général et la Distribution apparaissent beaucoup moins matures sur le sujet.

Pour être réellement efficaces ces plans de continuité d'activité doivent être définis à plusieurs niveaux, avoir prouvé leur robustesse et être maintenus dans le temps.

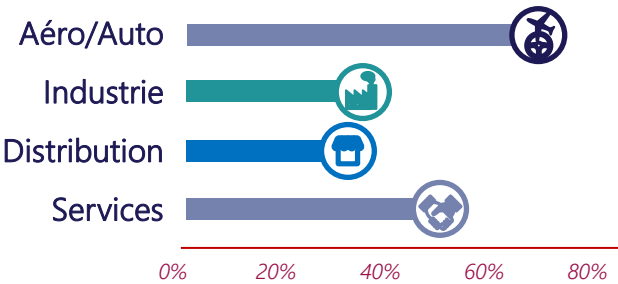
C'est là toute la difficulté rencontrée par les entreprises qui ne disposent pas toujours des ressources nécessaires à l'établissement et la mise à jour de plans de continuité de leur Supply Chain.

De manière classique elles savent mettre en œuvre sur chacun de leurs sites de production principaux des plans qui vont permettre de gérer la crise, l'évacuation et la mise en sécurité des ressources, la limitation de la propagation ainsi que la reprise de l'activité, mais l'on trouve peu d'entreprises qui ont su intégrer leurs fournisseurs, leurs flux et leurs clients dans le cadre d'un plan et d'un processus de mise à jour permanent.

Certes la crise actuelle dépasse toutes les projections qui auraient pu être faites et rend totalement impossible la mise en place d'un plan de préparation adapté.

En revanche, le fait de ne pas partir de la page blanche pour gérer la crise et assurer la continuité d'activité est clairement un avantage compétitif majeur pour les entreprises qui auront investi dans ce type de dispositifs.

% des entreprises disposant d'un plan de continuité d'activité, par secteur



Source : Baromètre sur les risques Supply Chain KYU Associés - Arts & Métiers - décembre 2019



La stratégie de maîtrise de la dépendance vis-à-vis de la Chine

Face à une telle crise, on comprend que le niveau de dépendance vis-à-vis de la Chine est un facteur aggravant le niveau d'impact. Pourtant, les précédents n'ont pas réellement conduit les entreprises à réduire leur dépendance.

Après les délocalisations massives pour accéder à la main d'œuvre « low cost », le secteur du Textile est le premier à avoir fait marche arrière dans les années 2000. Ce mouvement était plus induit par la recherche de compétitivité que par une volonté de maîtrise des risques. D'une part, l'augmentation des niveaux de salaire et donc des coûts en Chine a poussé les donneurs d'ordre à délocaliser vers d'autres pays d'Asie du Sud-Est – Thaïlande, Vietnam, Laos, Myanmar, ... D'autre part, le modèle « Fast Fashion » porté par Zara a poussé également à relocaliser de la production dans des bassins proches de la consommation pour mieux réagir aux tendances.

Plus récemment, la guerre commerciale entre la Chine et les Etats-Unis a également poussé les entreprises à réfléchir à des solutions alternatives à la Chine. En revanche, la délocalisation se fait plus souvent au profit d'autres pays d'Asie que d'une relocalisation proche des bassins de consommation. A partir des statistiques sur les contrôles qualité, on a pu constater une chute de 13% des demandes d'entreprises américaines en Chine sur le 1^{er} semestre 2019. Cette réduction se fait au profit du Vietnam, de l'Indonésie et du Cambodge.

Autre exemple, HP et Dell prévoient, selon Nikkei, de réduire de 30% leur production d'ordinateurs portables en Chine au profit des pays de l'Asie du Sud-Est. Apple a également engagé une réflexion sur la diminution de sa dépendance vis-à-vis de la Chine. L'idée est de s'appuyer directement sur ses partenaires d'assemblage chinois pour qu'ils développent des capacités au Vietnam et en Inde. L'entreprise prévoit 2 à 3 ans pour transférer 15% de ses capacités.

Aujourd'hui, la réduction de la dépendance vis-à-vis de la Chine est donc essentiellement motivée par la recherche de compétitivité pour contrer les hausses de salaires et les mesures douanières. Elle est également limitée par le niveau de savoir-faire chinois, difficile à remplacer, et par le besoin d'être implanté dans le pays pour avoir un accès privilégié au marché de consommation chinois. A voir donc si cette crise va pousser les entreprises à engager une réflexion profonde sur la diversification et la sécurisation de leurs schémas industriels, dans la limite des possibilités laissées par les contraintes de qualité et de compétitivité.



Suivre l'évolution des **impacts de la pandémie** sur l'économie mondiale

- Les premiers bilans des impacts
- Les tendances et les faits marquants par secteur

Les premiers bilans en Chine, pendant que les économies européennes sombrent



Vision à jour du 17 mars

Key facts & figures

- ▶ Après le choc issu de la crise en Chine, les entreprises doivent faire face à une déflagration sans précédent liées aux mesures de confinement prises en Europe
- ▶ Alors que les premiers bilans sont réalisés en Chine, l'Europe évolue au jour le jour pour atténuer les pics d'épidémie
- ▶ Une récession est désormais envisageable
- ▶ La production industrielle sur 1 an en repli de **13,5%** en Chine
- ▶ Un coût de **320 milliards de dollars** pour l'économie mondiale sur le premier trimestre 2020

Après une première vague de choc simultané sur l'Offre et la Demande chinoise, les Supply Chain sont à présent submergées par une seconde vague. C'est à présent un choc majeur sur l'Offre et la Demande européenne, aggravé par un impact majeur sur les capacités en propre des entreprises, confinées comme le reste de l'économie.



Un recul historique en Chine, des mesures de relance substantielles

Alors que la production industrielle chinoise sur 12 mois était en hausse de +6,5% en décembre, elle affiche un repli historique de 13,5% à fin mars. Cela donne l'ampleur de la déflagration due au Coronavirus. Autre indicateur, les ventes de détail sur janvier et février ont chuté de 20,5% par rapport à la même période en 2019 selon le Bureau national des statistiques (BNS) en Chine.

De multiples mesures de relances sont prises par le gouvernement chinois, qui compte en particulier injecter 154 milliards d'euros en

faveur des entreprises avec des facilités sur le paiement des échéances de prêt et une réduction du ratio de réserve obligatoire des banques pour libérer 70 milliards d'euros supplémentaires. La vitesse de la reprise industrielle et la protection face à de nouvelles incursions du virus sont les facteurs clés de réussite du rebond attendu.

Des pertes massives en Europe qu'il est encore trop tôt pour évaluer

Selon l'assureur crédit Euler Hermès, les pertes pour l'économie mondiale sur le premier trimestre s'élèvent à 320 milliards de dollars, dont 161 liés aux pertes sur l'export de biens manufacturés. Les pertes pour les exportateurs français seraient de 20 milliards de dollars par trimestre de perturbation.

Avec le renforcement des mesures dites « barrière », il est probable que cette évaluation soit revue à la hausse.

Des plans de soutien se multiplient pour prévenir les défaillances généralisées

En France, l'Etat a déjà mis en place différentes mesures de soutien aux entreprises : arrêt de travail, chômage partiel, report des cotisations, garantie et échelonnement de prêts. A la mi-mars, les mesures sont évaluées à 45 milliards d'euros.

Elles permettent clairement un premier niveau d'amortissement des impacts.



Automobile



Le confinement paralyse la Demande et conduit à de multiples fermetures d'usines. Les risques de défaillances à moyen et long terme sont importants.

- Michelin a décidé d'arrêter ses usines françaises, espagnoles et italiennes le 16 mars pour une semaine au moins soit 20000 salariés sur 21 sites industriels. Ce n'est pas le cas pour son usine de Bassens, près de Bordeaux, qui reste opérationnelle. Celle-ci fabrique des élastomères de synthèse exportés vers les usines Michelin du monde entier, indispensable donc pour le maintien des activités du groupe.
- PSA, Renault, FCA (Fiat Chrysler Automobiles) ferment tous leurs sites européens. Cette décision est motivée à la fois par la protection des salariés et les mesures de confinement, mais également par l'arrêt de la demande avec des concessions fermées dans de nombreux pays et également des ruptures d'approvisionnement à venir chez plusieurs fournisseurs majeurs.
- Ferrari annonce devoir arrêter ses usines de Maranello et de Modène pour cause de ruptures d'approvisionnement sur des composants clés.
- Les fermetures de sites vont potentiellement se multiplier dans les jours à venir. Toute la chaîne va être impactée avec un risque fort sur les entreprises les plus vulnérables et donc par voie de conséquence sur les grands donneurs d'ordre à plus long terme.



Electronique



Le redémarrage en Chine, tant pour l'Offre que pour la Demande est un signe très positif. Les impacts de la propagation en Europe pourraient être plus limités.

- Apple a vu ses ventes chuter de 60% au cours du mois de février par rapport à la même période en 2019. Ses magasins chinois ont cependant réouvert. Selon le Wall Street Journal, l'impact du confinement hors de Chine et la fermeture de ses stores ne devrait pas impacter ses ventes au-delà de 8%.
- Plus globalement, même si les ventes à distance peuvent prendre le relais des magasins physiques fermés pour cause de confinement, la filière reste sous haute tension.



Vision à jour du 17 mars



Luxe



La paralysie en Italie, bassin de production stratégique, et les nouvelles atteintes à la Demande amènent le secteur dans une situation critique.

- Les mesures de confinement en Italie sont une perturbation majeure pour le Luxe. Outre les marques italiennes qui y possèdent leurs sièges sociaux, de nombreuses autres maisons internationales y possèdent des implantations stratégiques : manufactures de sac, petite maroquinerie, souliers, plateformes logistiques, tanneries.
- Selon le Wall Street Journal, l'industrie italienne de la mode et du textile représente 96,7 milliards d'euros et est majoritairement située au cœur de l'épidémie dans la région de Milan.
- Le pays constitue également un bassin stratégique dans la manufacture de cuir, vecteur stratégique de marge pour la Mode et le Luxe. Outre les tanneries, les ateliers de fabrication d'articles en cuir représentent 115 milliards d'euros, sans compter la fabrication de souliers.
- Enfin, l'Italie possède un savoir-faire sur la bijouterie et des pièces métalliques complexes qui est également clé.
- Outre les problématiques industrielles, le rythme de renouvellement des collections est un facteur aggravant pour le Luxe. Des invendus dus à la crise chinoise affectent la performance printemps-été, les collections automne-hiver risquent de ne pas pouvoir être totalement produites ou bloquées à l'exportation, et des collections croisière ont été reportées ou annulées.
- C'est donc un pilotage devenu très complexe qu'il faut opérer sur l'équilibre entre tensions sur l'Offre et chute de la Demande.
- Face à ces problématiques et pour préserver leur salariés, certaines maisons commencent à mettre en place des fermetures. C'est le cas de Gucci et d'Hermès qui ont annoncé la fermeture de leurs sites de fabrication présents dans les zones fortement impactées par la pandémie
- Reste à gérer la situation des PME sous-traitantes qui sont souvent dans des situations financières fragiles et qui, de par leur savoir-faire d'exception, sont stratégiques. Au-delà des mesures gouvernementales, les maisons devront prendre soin de leur situation. Cela peut également être le moment de conduire des chantiers de transformation plus structurels – savoir-faire, capacité, maîtrise industrielle – qu'il est souvent compliqué de gérer dans le rush permanent habituel.



Vision à jour du 17 mars



Industrie Aéronautique



Le choc de la Demande s'intensifie pour atteindre des seuils critiques pour les compagnies aériennes. Les impacts sur les avionneurs pourraient être limités.

- La chute de la Demande se poursuit et s'intensifie avec les mesures de confinement et de fermetures des frontières.
- Les conséquences sur les compagnies aériennes sont majeures. L'Association internationale du transport aérien (IATA) estimait, le 5 mars, que l'épidémie de Covid-19 pourrait coûter aux compagnies aériennes entre 63 et 113 milliards de dollars, suivant l'importance de sa propagation. Le 15 mars, Air France-KLM a mis en place un plan visant entre 70 à 90% de réduction de ses capacités.
- Les impacts sur les avionneurs sont limités en termes de Demande. Du fait des délais de livraison et des pénalités, peu de compagnies envisagent d'annuler des commandes et devraient continuer d'assurer le renouvellement de leur flotte une fois la crise passée. Seuls des impacts sur l'Offre – rupture d'approvisionnement, main d'œuvre confinée – vont ralentir l'activité.
- Le secteur de la maintenance va en revanche être touché de plein fouet.



Industrie pharmaceutique



Le redémarrage de la Chine et les stocks présents sur la chaîne ont a priori permis d'éviter les ruptures. L'impact des mesures de confinement reste à surveiller.

- Au-delà des masques et solutions hydroalcooliques, les agences françaises et américaines du médicament ne voient pas de ruptures majeures à court terme.
- Sanofi, faisant partie des OIV (Opérateur d'Importance Vital), assure le 15 mars que ses usines fonctionnent normalement grâce à son plan de continuité d'activité, malgré les mesures de confinement imposées par le gouvernement.
- La prescription et la vente de paracétamol a en revanche été restreinte par les autorités françaises, à cause d'une augmentation de la Demande et probablement d'une tension sur les stocks et les approvisionnements.



Vision à jour du 17 mars



Logistique de distribution



La logistique et les transports, secteur stratégique, sont préparés à la continuité d'activité, à condition de prendre les dispositions pour préserver leurs ressources.

- La logistique de distribution est clé dans le maintien des activités minimales voire indispensables. Après une baisse conséquente de l'activité pendant la crise chinoise, l'heure est à présent à l'évaluation des impacts en Europe. Il est difficile de faire la balance entre l'augmentation de la demande due aux confinements et la contraction globale de l'économie.
- A ce stade, des prestataires, comme FM Logistique, assurent que leurs entrepôts fonctionnent à plein régime. Selon l'Union des Entreprises de Transport et Logistique de France, le taux n'a pas progressé dans de fortes proportions (+5 à +10%). Ces déficits sont compensés l'intérim. Seules les livraisons en point relais ne fonctionnent plus. Mondial Relay a annoncé avoir suspendu ses activités.
- Reste que des dispositifs doivent être mis en place pour assurer le service au maximum de sa capacité et dans conditions de protection optimales : assouplissement des restrictions de circulation, alternatives aux aires de repos fermées, fourniture d'équipements de protection pour les chauffeurs et dans les plateformes logistiques.
- La contamination de plateformes logistiques ou le retrait massif de personnel sont les principales menaces à prendre en compte.



Grande distribution



Face à la crainte hystérique de manquer, la grande distribution voit ses ventes exploser. La Supply Chain doit s'organiser pour suivre, quitte à faire des choix dans leur Offre.

- L'annonce des mesures de confinement a entraîné des mouvements de panique et poussé de nombreux consommateurs à faire des stocks au-delà de la raison.
- Selon le cabinet Nielsen, au lendemain des premières annonces du Président Macron, les ventes ont bondi de 109%, 174% sur les produits sensibles (riz, farine, ...). Et pourtant, la disponibilité en rayon est restée à plus de 90%.
- Sauf nouvelle tension, cette explosion de la demande devrait durer quelques jours avant une normalisation qui maintiendra une consommation significativement plus haute qu'habituellement. En effet, les mesures de confinement imposent de subvenir aux repas habituellement pris à l'extérieur, en particulier le midi.
- Reste à savoir si la Supply Chain réussira à garder le rythme, avec des menaces sur la capacité des distributeurs, de leurs plateformes, des fournisseurs et de la logistique pour faire transiter les marchandises.
- Pour y parvenir, l'Offre pourrait se concentrer. Dans un article des Echos, Panzani expose sa stratégie de simplification pour répondre à une hausse de 90% de ses ventes en mars. L'industriel se concentre à présent sur les pâtes les plus simples afin de maximiser sa capacité de production quitte à ne plus proposer des farfalle plus complexes à produire.



Identifier les **secteurs** les plus à risque et les **facteurs** aggravant l'impact de la **crise en Chine**

- ▶ L'électronique
- ▶ L'automobile
- ▶ L'industrie pharmaceutique
- ▶ Le luxe
- ▶ Les facteurs aggravants

Tous les secteurs impactés par la crise en Chine... plus ou moins directement



Vision du 9 mars

Key facts & figures

- ▶ 4 secteurs industriels particulièrement impactés : l'électronique, l'automobile, l'industrie pharmaceutique et le Luxe
- ▶ Tous subissent à la fois la chute de la Demande et les tensions sur l'Offre
- ▶ A moyen terme, les effets sur les PME de la contraction des marchés pourraient être dévastateurs
- ▶ 20% des ventes d'Apple, 35% du Luxe, 40% pour Volkswagen, ...
- ▶ 60% du paracétamol vient de Chine
- ▶ 450 M€ le coût d'arrêt de production pour Hyundai à fin février

Sur une chaîne de valeur complète de la matière au produit fini, en passant par les différents composants nécessaires, peu d'acteurs échappent à un sourcing en Chine. En revanche, selon les acteurs et plus généralement le secteur, la dépendance vis-à-vis de l'industrie chinoise est variable avec des solutions de substitution plus ou moins simple à activer.



L'industrie électronique, premier secteur impacté

Parmi les secteurs les plus touchés, on peut citer l'industrie électronique.

Apple en est un exemple emblématique. Sa dépendance vis-à-vis de la Chine est majeure. On estime que près de la moitié de ses fournisseurs sont localisés en Chine et que ce marché représente 20% de son chiffre d'affaires. Apple est donc une illustration de la double peine subie par les donneurs d'ordre qui sont impactés à la fois sur leur Offre et également sur leur Demande.

Dans le cas d'Apple, la Chine est également clé dans le développement des nouveaux produits. L'interdiction des déplacements met par exemple sous tension le planning de mise sur le marché de l'iPhone 12. Les pertes de chiffres d'affaires pourraient donc être conséquentes, même si aucune estimation n'a été faite à ce stade.



L'automobile, des impacts directs sur la Demande, des impacts à venir sur l'Offre

L'industrie automobile devrait particulièrement souffrir de cette crise. Du constructeur alimentant le marché chinois aux équipementiers et à leurs sous-traitants, l'automobile est particulièrement dépendante de la Chine.

Rien qu'au Hubei et pour les donneurs d'ordre français, on compte 3 usines PSA, 1 usine Renault, 4 usines Faurecia, 2 usines Valeo, 2 usines Plastic Omnium et un certain nombre de bureaux d'études appuyant le développement des nouveaux produits. Les impacts sont en revanche principalement limités à la consommation locale dans des Supply Chain constructeurs et équipementiers de rang 1 qui favorisent la production en zone pour zone.

En revanche, on estime à 55 milliards d'euros le marché de sous-traitance qui alimente les usines du monde entier. Pour exemple, Jaguar Land Rover, qui n'a pas d'usine et pas de marché de consommation en Chine, annonce qu'un arrêt prolongé au-delà de mars pourraient impacter son circuit de pièces détachées.

Tous les secteurs impactés par la crise en Chine... plus ou moins directement



Vision du 9 mars

Autre exemple, Hyundai en Corée du Sud, a été contraint de mettre à l'arrêt la plus grande usine de production automobile. En rupture de composants de câblage électronique produits en Chine, Hyundai a été contraint d'arrêter sa production. L'impact concerne 25 000 employés et devait coûter 450 millions d'euros à la firme coréenne à fin février.

Au global, IHS Market envisage une baisse de 32% de la production automobile mondiale au premier trimestre 2020 si la perturbation perdure au-delà de mi-mars.

L'industrie pharmaceutique, une exposition forte pour l'instant limitée par des stocks conséquents

Autre secteur significativement impacté, l'industrie pharmaceutique. En effet, le secteur a connu un recentrage de grands donneurs d'ordre vers le développement et la commercialisation des médicaments.

Une part importante de la fabrication des principes actifs a été délocalisée en Chine pour accompagner l'évolution de leur business model et réduire les coûts. On estime par exemple que 90% de la pénicilline et 60% du paracétamol viennent de Chine.

Cela reste un secteur où les stocks aux différents niveaux de la chaîne sont importants, ce qui permet de pallier un défaut d'approvisionnement temporaire. La durée de l'arrêt de la production en Chine et la vitesse de récupération des capacités sera donc clé pour éviter les potentielles ruptures. Un 1er cas de pénurie a déjà été remonté par la FDA, l'agence américaine du médicament. Servier et Sanofi annoncent en revanche être bien protégés par une intégration industrielle encore forte et des capacités de fabrication importantes en Europe.



Le Luxe, une demande très impactée par les mesures de confinement

L'industrie du Luxe est peu impactée en termes d'Offre. Pour les marques leaders, le « made in China » n'est en effet pas acceptable. En revanche, des composants comme les pièces métalliques ou des opérations d'assemblage simples peuvent être sous-traités en Asie. Des capacités sont cependant disponibles en Europe pour assurer la réactivité en phase de création.

En revanche, le Luxe est particulièrement impacté sur l'aspect Demande. On estime que près de 35% des ventes du Luxe sont liées à la consommation chinoise, que ce soit dans les boutiques en Chine ou au cours des voyages de touristes chinois. Le confinement a donc mis un coup d'arrêt à ces 2 vecteurs de consommation, face à une demande qui relève souvent de l'achat d'impulsion et ne sera donc pas forcément reportée.

Par exemple, au début du mois, Capri Holdings (Versace, Michael Kors, Jimmy Choo) annonçait que la crise entraînerait un manque à gagner d'environ 100 millions de dollars. Pour les autres grands donneurs d'ordre, la part des ventes liées à la consommation asiatique hors Japon est prépondérante : 30% des ventes totales de LVMH, 38% pour Richemont, 32% pour Kering et 36% pour Hermès.



Les effets sur les PME potentiellement dévastateurs ?

Face à la contraction des marchés, les entreprises les plus fragiles, en particulier les PME, pourraient ne pas avoir les moyens financiers de résister à cette crise. Cela entraînerait une seconde vague de tensions sur la chaîne d'approvisionnement à moyen terme.

Des impacts économiques de la crise chinoise complexes à évaluer et potentiellement différés



Vision du 9 mars

Key facts & figures

- ▶ Peu de projections chiffrées : manque de visibilité et crainte de la réaction des marchés financiers
- ▶ Les impacts limités par les stocks et la sécurisation organisée pour le nouvel an chinois
- ▶ Un redémarrage progressif en Chine qui va conditionner les impacts à moyen terme

- ▶ Entre **0,5 et 1,5** points de croissance en moins
- ▶ **50 à 70%** de l'économie chinoise a redémarré

Face à une telle dépendance, l'impact économique est complexe à évaluer. Dans un contexte de stress touchant parfois à l'hystérie, peu d'entreprises se risquent à réaliser des projections chiffrées des impacts de la crise. Nombreuses sont celles qui donnent la consigne de ne pas communiquer du tout pour ne pas affoler davantage les marchés financiers.

De son côté, l'OCDE réalise différents scénarios d'impacts. Dans le scénario de « base », le virus pourrait coûter 0,5 points de croissance à l'économie mondiale. Dans le scénario « principal », l'estimation va jusqu'à 1,5 points de croissance en moins.

Les stocks, solution de continuité ou simple retardateur des effets ?

Sur la partie approvisionnement, l'impact est potentiellement limité par les stocks disponibles sur la chaîne. En règle générale, du fait des temps de transport depuis la Chine, un stock tampon est dimensionné pour couvrir les aléas. Il est très variable selon le produit considéré, mais est généralement supérieur à 2 semaines de couverture. L'impact est en revanche plus fort pour les économies asiatiques qui organisent des flux plus tendus avec la Chine, comme la Corée du Sud par exemple.

Outre ce stock, l'épidémie du Coronavirus aura des impacts limités ou retardés par l'anticipation du nouvel an chinois. Les Supply Chain anticipent les arrêts et prennent en général une sécurité de plusieurs semaines pour anticiper le difficile redémarrage industriel après d'importants mouvements de population, et la congestion des moyens de transports lors de la reprise.

Les stocks vont donc bien conditionner l'ampleur et l'horizon des impacts sur la chaîne d'approvisionnement. Si, dans certains cas, ils permettront d'assurer la continuité de la chaîne, dans d'autres, ils ne feront que retarder les ruptures.

La vitesse de reprise de l'économie chinoise à surveiller de près

En revanche, d'un point de vue Demande, le nouvel an chinois est un pic de consommation en Chine et au niveau du tourisme chinois à travers le monde. Les reports de ventes pourraient ne pas avoir lieu. Cela impacte différents secteurs et en particulier les produits de Luxe.

Les points de vente ont commencé à rouvrir à partir du 20 février. En revanche, la consommation, début mars, était toujours loin d'un retour à la normale.

Des impacts économiques de la crise chinoise complexes à évaluer et potentiellement différés



Vision du 9 mars

Concernant l'activité industrielle, la Chine organise un retour à la normale. Plusieurs facteurs ralentissent cependant la reprise d'activité.

Une part importante de la main d'œuvre est habituée à démissionner en Chine à l'approche du nouvel an pour ré-embaucher ensuite dans une nouvelle entreprise. Dans la mesure où des restrictions de déplacements sont encore en place au Hubei, cela complique la mise à disposition de la main d'œuvre pour redémarrer les usines dans de bonnes conditions.

Ensuite, les usines souffrent également des problématiques d'approvisionnement, qui viennent à la fois de l'arrêt industriel et également de la difficulté d'acheminement avec des transports qui ne sont pas revenus à leur capacité nominale.

Enfin, différentes mesures de protection – port de masques, prise de température – contribuent aussi à réduire la productivité.

Le gouvernement chinois pousse cependant pour accélérer au maximum la reprise d'activité. Des mesures de soutien financier ont également été décidées ainsi que des mesures de protection comme l'interdiction des licenciements pour cause de virus, ce qui pourrait affecter la santé financière d'entreprises fragiles.

Au global, les estimations diffèrent sur le niveau de reprise d'activité. Au 5 mars, il est estimé entre 50 et 70% de la capacité nominale de la Chine. Le besoin se situe au-delà de 100% pour rattraper le retard accumulé ces dernières semaines lorsque la Demande n'a pas été fortement impactée.

Par exemple, sur des grands groupes français au 3 mars : 75% des 29 usines de Plastic Omnium avaient redémarré progressivement, 80% des 25 usines de Schneider Electric, 6 usines sur les 7 Chez Seb, 1 usine sur 2 pour L'Oréal.

La question du confinement sur les autres foyers en dehors de la Chine

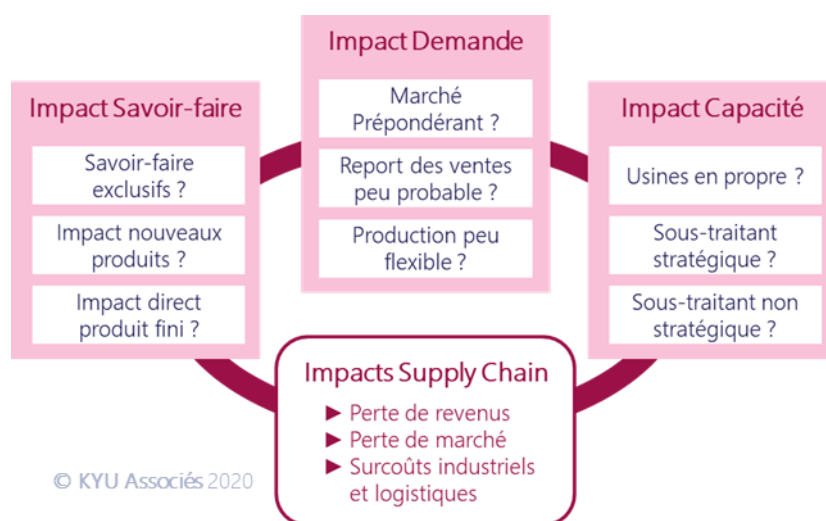
En parallèle de la progressive reprise d'activité en Chine, la question se pose à présent sur les autres foyers prépondérants dans l'économie mondiale. Au 5 mars, les gouvernements impactés ont plutôt pris des mesures sur la restriction qui ne touchaient pas directement l'activité économique : fermeture des écoles, limitation des rassemblements. Reste à voir s'ils seront, à l'instar de la Chine, contraints de prendre des mesures de confinement plus restrictives à même d'impacter encore plus l'économie.

Les facteurs qui aggravent l'impact sur les Supply Chain de la crise chinoise



Vision du 9 mars

A ce stade de la crise, la dépendance vis-à-vis de la Chine est le principal facteur de risque pour les Supply Chain. Face à une crise qui mêle choc sur l'Offre et sur la Demande, différents facteurs sont à analyser pour évaluer le potentiel d'impact. Les Supply Chain sont plus ou moins exposées selon les rôles joués par la Chine.



La chute de la demande, l'impact le plus direct

Le premier facteur d'impact est le poids de la Chine dans le chiffre d'affaires et les résultats. La physionomie de la Demande est également importante. La perte de revenus peut faire plus ou moins l'objet de report de ventes. Dans ce cas, la production doit être soutenue pour faire face à la Demande à venir. L'impact est alors limité à une problématique de trésorerie. Lors de l'épidémie du SRAS en 2003, le report avait été fort. Les cours de bourse étaient revenus à leur niveau initial 6 mois après la crise, pour la majeure partie des entreprises.

Enfin, si les reports de vente ne sont pas probables ou pas suffisants, il faut considérer la capacité de la Supply Chain à ralentir pour ne pas générer de surplus. C'est plus ou moins possible selon le secteur d'activité.

La place des savoir-faire chinois dans la valeur ajoutée

Autre facteur aggravant sur l'impact potentiel, la présence en Chine de savoir-faire exclusifs. Cela reste relativement rare mais c'est la tendance d'évolution forte voulue par le gouvernement chinois. Cela peut être le cas dans l'industrie high tech notamment.

Si les savoir-faire ne sont pas exclusifs, les partenaires chinois peuvent être prépondérants dans le développement et l'industrialisation de nouveaux produits. C'est notamment le cas pour les entreprises « Fabless » qui ne disposent pas de moyens de production en propre et ont donc recours aux capacités de leurs fournisseurs pour mettre au point leurs nouveaux produits.

De manière générale, plus la Chine est utilisée en aval de la Supply Chain, c'est-à-dire directement liées aux produits finis, plus l'impact sera rapide et difficile à maîtriser.

Les facteurs qui aggravent l'impact sur les Supply Chain de la crise chinoise



Vision du 9 mars

La place des capacités industrielles chinoises, l'impact aux multiples ramifications

Le premier facteur aggravant ici est la présence d'usines de fabrication en propre sur le sol chinois. Nombreux sont les donneurs d'ordre qui ont implanté des usines soit pour avoir plus facilement accès au marché de consommation chinois, soit pour bénéficier d'aides du gouvernement chinois souhaitant développer ce savoir-faire. Les mesures de confinement ont donc un impact direct sur le coût fixe des usines arrêtées et les coûts de gestion sociale de la crise.

Ensuite, il est nécessaire de faire l'analyse des sous-traitants stratégiques impactés. Il s'agit des sous-traitants qui intègrent un niveau de capacité ou des savoir-faire non disponibles sur le marché. L'entreprise devra soit décaler ses productions soit qualifier de nouveaux partenaires.

Enfin, l'entreprise doit cartographier ses différents sous-traitants non stratégiques. Ces fournisseurs sont utilisés sur des savoir-faire et des capacités disponibles sur le marché. Un report sur d'autres fournisseurs est potentiellement simple à organiser.

Dans tous les cas, un surcoût industriel et logistique est incontournable. L'impact sera ensuite plus ou moins fort sur la disponibilité des produits et le niveau de marge.

Analyse des dépendances vis-à-vis de la Chine par secteur

	Sous-traitant non stratégique	Sous-traitant stratégique	Usines en propres	Marché de consommation
 Automobile	Important	Moyen	Important	Important
 Electronique	Important	Important	Faible	Moyen
 Textile	Important	Important		Faible
 Industrie pharma	Faible	Important		Faible
 Aéronautique	Important	Moyen	Faible	Faible
 Luxe	Faible	Faible		Important

© KYU Associés 2020

Une combinatoire complexe à analyser, l'importance de la visibilité et la capacité à réagir

Les entreprises qui cumulent ces différents facteurs sont celles qui subiront les plus larges impacts.

Dans tous les cas, c'est une combinatoire complexe à analyser. Ces différents facteurs d'impacts sont à consolider dans une planification mise à jour en intégrant les niveaux de stock disponibles, les évolutions prévisibles de la demande – quantité et timing – et les capacités disponibles.

Les entreprises, qui ne se sont pas donné les moyens d'avoir une vision complète et approfondie de leur Supply Chain au-delà des fournisseurs de rang 1, sont également susceptibles d'être plus impactées du fait de leur capacité de réaction limitée.



Alimenter la réflexion sur les **mesures** à court et moyen terme pour **préserver** sa Supply Chain

- ▶ La projection des impacts
- ▶ Les mesures de sécurisation
- ▶ Les chantiers de maîtrise, d'agilité et d'efficacité dans la continuité d'activité

Les mesures à prendre à COURT TERME pour préserver sa Supply Chain



A l'instar des gouvernements et autorités locales, les entreprises doivent avant tout se concentrer sur la protection de leurs employés et la gestion de crise. Ensuite, pour préserver ses résultats, ou plus vraisemblablement limiter ses pertes, une cellule de crise spécialement dédiée à la continuité de la Supply Chain est nécessaire. Différentes actions sont à intégrer dans sa mission.

0

Le pré-requis : mettre à jour son plan industriel et commercial et **prioriser les besoins**, y compris nouveaux produits

La plupart des entreprises doivent faire face à des impacts à la fois sur leur marché de consommation et sur leurs capacités de production. Pour construire le plan d'action pertinent, il est donc nécessaire de revoir son plan de route en fonction des impacts identifiés et de quelques scénarios d'évolution de la crise : propagation de l'impact industriel, report de la demande. Cela doit permettre de prioriser les nœuds critiques et de ne pas se concentrer sur des produits dont la demande est amenée à chuter. Cela doit également intégrer le plan marketing de développement et de commercialisation des nouveaux produits, qui peut constituer un nœud critique à fort impact. Si le lancement d'un véhicule peut être retardé, ce n'est pas le cas pour les implantations de prêt-à-porter.

1

La première difficulté : reconstituer une **vision robuste** des impacts jusqu'au bout de la chaîne

Si l'ensemble des entreprises peuvent directement évaluer les impacts sur leurs moyens de production voire ceux de leurs sous-traitants de rang 1, peu d'entreprises ont une visibilité au-delà. Selon le baromètre des risques Supply Chain KYU Associés – Arts & Métiers, 65% des entreprises ne possèdent pas de cartographie de leur Supply Chain et 70% ne connaissent pas leurs sous-traitants de rang 2. Dans ce contexte, il est difficile d'identifier le composant approvisionné par un sous-traitant de rang 3 chez un unique fournisseur basé en Chine qui va devenir un goulot d'étranglement pour toute la chaîne. C'est l'exemple des composants de câblage électronique qui ont contraint Hyundai à l'arrêt de son plus gros site d'assemblage. C'est particulièrement vrai pour les industries avec des produits à forte technicité et des chaînes de valeur multi-niveaux. C'est donc le premier exercice à réaliser en concentrant les efforts sur les nœuds critiques précédemment identifiés.

2

Le coup d'avance : se connecter avec l'ensemble des **partenaires** dans une logique d'entreprise étendue

Que ce soit pour reconstituer la vision des capacités, des stocks et des ruptures potentielles ou pour conduire les actions de sécurisation, chaque donneur d'ordre doit se connecter étroitement avec ses partenaires privilégiés, qui doivent eux-mêmes avoir la même approche. Des cellules de crise sont à constituer pour avoir une vision temps réel des points critiques et un suivi efficace des plans d'actions. C'est évident pour les entreprises dans un modèle « Fabless » comme c'est souvent le cas dans l'électronique. C'est un gain de temps et d'efficacité pour les entreprises industrielles qui seraient tentées de d'abord faire le point en interne avant de se tourner vers leurs partenaires. .

Les mesures à prendre à COURT TERME pour préserver sa Supply Chain



3

Le plus d'agilité : mettre en place une **planification dynamique** pour piloter en boucle rapide l'adéquation entre charge et capacité

Avec l'incertitude inhérente à cette crise et le manque de visibilité, le S&Op (Sales & Operations Planning) est amené à évoluer de manière beaucoup plus rapide qu'habituellement. Les cycles de planification, voire les outils, doivent être revus en conséquence. Ils doivent permettre d'intégrer au plus tôt les nouvelles données d'entrée afin de reconstituer la vision la plus pertinente possible des actions à conduire. Le mix entre redémarrage des sites de production, les reports de vente et les tensions sur les marchés amèneront des à-coups considérables dans la Supply Chain. La maîtrise de l'effet « Bullwhip » - l'effet coup de fouet qui crée artificiellement des perturbations dans la Supply Chain - est à prendre en compte avec la plus grande attention.

4

Le concret : **sécuriser** les approvisionnements, ré-équilibrer les capacités et trouver des **alternatives**

Il s'agit là du plan d'actions concret. Il sera très variable selon le secteur et la Supply Chain de l'entreprise. Un donneur d'ordre dans l'habillement aura la possibilité de trouver une source alternative dans un bassin épargné avec laquelle il pourra relancer une industrialisation. Un donneur d'ordre pharmaceutique pourra piloter le juste équilibre de ses stocks et de ses capacités avec une grande difficulté à en homologuer de nouvelles. Des acteurs de l'électronique pourront chercher à augmenter leur capacité chez des partenaires existants et pré-empter des stocks disponibles de composants standards ou des capacités de transport. Ce peut être également une réduction de la voilure sur certains business en agissant sur les leviers disponibles de réductions de coûts si la rupture de la chaîne ne peut être évitée.

5

Le facteur humain et financier : **accompagner** l'ensemble des acteurs sur les plans de sécurisation et de reprise d'activité

Dans tous les cas, la résilience de la Supply Chain passera par de multiples plans d'actions qui nécessitent un fort niveau de coordination. Il sera donc nécessaire d'évaluer les besoins en ressources pour être sûr de mettre la bonne énergie au bon endroit et ne pas risquer qu'un maillon bloque l'ensemble de la chaîne. Des provisions sont à effectuer pour les frais exceptionnels à engager. Un soutien financier pourra être nécessaire pour accompagner des partenaires dans le développement de leur capacité. La surcharge des équipes est à anticiper pour sécuriser la vitesse et la pertinence des actions à engager.

Les enseignements à tirer et les chantiers à MOYEN TERME



Si le niveau d'impact est encore inconnu, cette crise marquera forcément un précédent douloureux pour de nombreux donneurs d'ordre. Une fois la crise passée, l'opportunité se présentera d'en tirer les leçons à même de faire progresser la résilience de l'entreprise face à ce type de crise. Différents chantiers sont à envisager autour des 2 mots d'ordre pour mieux préserver sa Supply Chain : maîtrise et agilité.

1 Se donner les moyens d'avoir une **visibilité globale** sur sa Supply Chain

C'est le prérequis pour savoir réagir en cas de crise. Cela passe par une cartographie de sa Supply Chain à tous les niveaux et en intégrant les footprint industriels de ses sous-traitants. Cela impose également de renforcer les partenariats et l'échange d'informations avec ses fournisseurs. Une réflexion sur les outils doit supporter la capacité à maintenir cette vision à jour.

2 **Rééquilibrer ses schémas industriels** pour assurer un minimum de résilience

Si la capacité à se désengager de la Chine peut être limitée, il s'agit ici de privilégier un meilleur équilibrage des sources pour limiter son exposition. Le modèle de production en zone pour zone pourra être repriorisé dans la limite des exigences de compétitivité. Cela peut également conduire à des réflexions plus profondes de Make or Buy sur les activités industrielles.

3 **Revoir ses process et ses outils S&Op** pour développer l'agilité face à une rupture de la chaîne

Partant du principe que le rééquilibrage des schémas ne permettra pas de se préserver de l'ensemble des crises, la rapidité à reconfigurer sa Supply Chain en fonction des évolutions de la Demande et des capacités est stratégique. Cela passe par un dispositif performant de planification collaborative

4 Faire progresser ses **plans de continuité d'activité** pour garantir l'efficacité de la gestion de crise

De la même manière, la capacité à s'organiser efficacement pour réagir et assurer la continuité d'activité est clé. Sans pour autant éviter l'impact de la crise, les entreprises les mieux préparées sont celles qui sauront tirer parti des perturbations et potentiellement gagner des parts de marché en redémarrant plus rapidement et plus efficacement que leurs concurrents.

5 Staffer la **fonction Risk Supply Chain** pour favoriser l'intégration et l'amélioration continue de la résilience

L'ampleur de la crise et la complexité des problématiques posées poussent à réfléchir à une meilleure intégration des logiques Supply Chain et Risk Management. Que ce soit via des processus ou via des fonctions identifiées, ces 2 sphères sont amenées à fonctionner plus étroitement pour réconcilier les logiques d'efficacité immédiate avec la résilience globale de l'entreprise.

Le Baromètre des Risques Supply Chain KYU Associés – Arts & Métiers de décembre dernier montrait une totale sous-estimation du risque épidémique considéré comme un des moins probable et des moins impactant pour la Supply Chain ! Si en tant que tel il reste très compliqué à prévenir au niveau de l'entreprise, l'ampleur de la crise en fait un révélateur des faiblesses des organisations actuelles.

Passé l'effet de sidération, les conséquences économiques devraient favoriser une prise de conscience du Top Management quant à la limite des modèles actuels de Supply Chain. Si ces derniers ont largement contribué à la croissance et à la performance des organisations, ils les ont également fragilisés au-delà du raisonnable.

- ▶ Non aujourd'hui il n'est plus acceptable de ne pas avoir un **minimum de visibilité sur sa Supply Chain** pour avoir la capacité de mesurer les impacts d'une défaillance et réagir face à la crise
- ▶ Non aujourd'hui il n'est plus acceptable d'avoir des modèles à ce point rigides qu'il n'y a pas d'**alternative activable face à une carence** de production dans un bassin de production donné
- ▶ Non aujourd'hui il n'est plus acceptable de ne pas avoir de **système de management de la continuité** qui soit véritablement opérationnel face à une crise d'ampleur internationale

Si les principes de visibilité, de flexibilité et de continuité d'activité devenaient les prochains mantras des politiques industrielles alors les événements dramatiques que nous sommes en train de vivre n'auront pas été vains pour améliorer la résilience des organisations et faire face aux prochaines crises !

KYU est un cabinet de conseil en management indépendant qui accompagne ses clients sur leurs enjeux de croissance, de performance et de résilience en s'appuyant sur 4 domaines d'expertise :

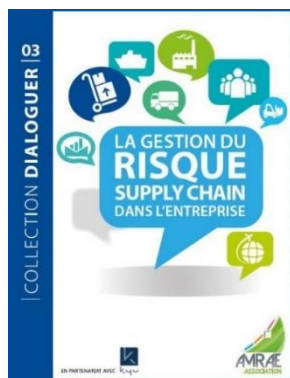
- L'Offre et l'Expérience Client
- Les Opérations / la Supply Chain
- Le Management des Risques
- L'Emploi et la Formation (KYU Lab)

Créé en 2002, KYU compte plus de soixante-dix consultants à Paris et Cologne au service de grands groupes internationaux.

Alliant des expertises métier et des approches innovantes et collaboratives, nos équipes s'engagent pour délivrer des résultats tangibles et accélérer la transformation des organisations.



<https://www.kyu.fr/publication/barometre-2019-des-risques-supply-chain/>



<https://www.amrae.fr/la-gestion-du-risque-supply-chain-dans-lentreprise>



kyu

Contactez nous

Pour en savoir plus sur la gestion des risques de la Supply Chain...

KYU Associés, Conseil en Management

136, Boulevard Haussmann – 75008 Paris

+ 33 1 56 43 34 33

www.kyu.fr

Laurent GIORDANI

+33 6 21 64 02 75

+33 1 56 43 34 45

laurent.giordani@kyu.fr

Xavier ROUSSEL

+33 6 03 82 06 40

+33 1 56 43 30 38

xavier.rousseau@kyu.fr

Thibaud MOULIN

+33 6 25 46 10 18

+33 1 56 43 30 38

thibaud.moulin@kyu.fr

Suivez les actualités de KYU Associés



<https://www.linkedin.com/company/kyu/>

Crédits

Relation presse

Olivier Coppermann

+33 6 07 25 04 48

olivier.coppermann@seitosei.fr

Images

iStock Photo

Pixabay