

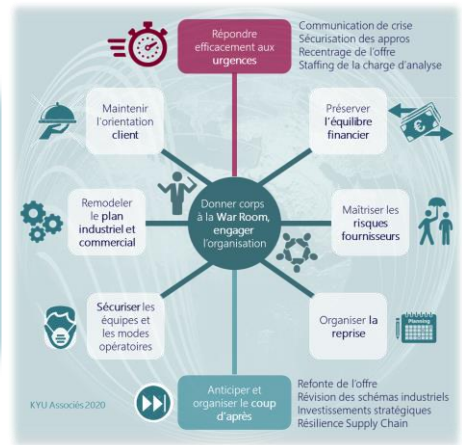
kyu

Covid-19 : Réagir et préparer l'Après Les actions décisives pour la Supply Chain

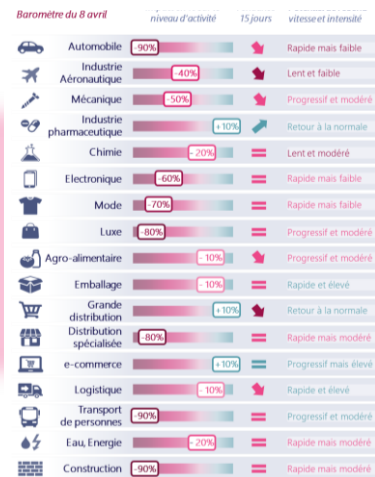
Insights KYU Associés, le 10 avril 2020



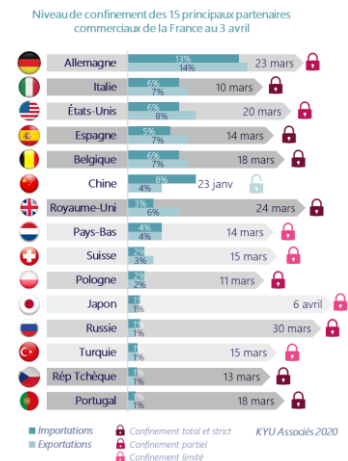
1) Eclairer les **actions décisives** pour amortir le choc et préparer le rebond



2) Suivre et **anticiper les tendances** d'évolution de l'activité par secteur



3) Analyser les faits marquants de l'actualité pour **orienter les décisions**



Dépasser la sidération et faire face. A ce stade de la crise, c'est le minimum attendu.

Savoir s'organiser efficacement pour gérer en parallèle les urgences et la préparation du coup d'après, c'est tout l'enjeu et la difficulté du moment.

Plus de la moitié de la population mondiale est désormais confinée. La plupart des secteurs sont touchés, certains se sont même totalement arrêtés. L'augmentation hebdomadaire du nombre de chômeurs se calcule désormais en millions. Un choc d'une brutalité jamais vue dans l'histoire.

Malgré l'amortisseur des politiques publiques, malgré le redémarrage de l'Asie, il ne s'agit plus de savoir quel sera l'impact sur la croissance mais quelle sera l'ampleur de la récession.

Quand va-t-on sortir du confinement ? Selon quelles modalités ? A quelle vitesse l'activité va-t-elle reprendre ? Dans quel état seront les partenaires ? Comment réagiront les consommateurs ? Autant d'incertitudes qui mettent en échec tous les modèles de prévisions.

Paradoxalement, alors que l'activité est au plus bas, les journées ont rarement été aussi denses pour les décideurs qui doivent analyser, réagir et repenser leur fonctionnement. Les journées ressemblent à des cellules de crise sans fin.

C'est pourtant maintenant qu'il faut réussir à se projeter dans l'après au risque d'être moins bien préparés au rebond que ses concurrents.

Malgré le manque de visibilité, les ingrédients du retour d'expérience et de la prospective sont déjà là : forces et faiblesses de la Supply Chain, évolution des modes de consommation, de l'approche du travail, des politiques économiques et sanitaires. Autant d'éléments à analyser pour réorienter sa stratégie.

Les entreprises qui sortiront vainqueurs de cette épreuve seront celles qui auront su dissocier la gestion de crise et l'anticipation de la reprise. Celles aussi qui, dans un contexte de repli sur soi et d'économies, auront su sanctuariser les dépenses nécessaires à l'analyse et les capacités clés pour redémarrer. Conditions sine qua non pour transformer une situation dramatique en opportunité d'être les premiers à sortir la tête de l'eau !



Laurent GIORDANI
Associé



Thibaud MOULIN
Associé



Xavier ROUSSEL
Manager

Les axes clés pour réagir... La table d'orientation



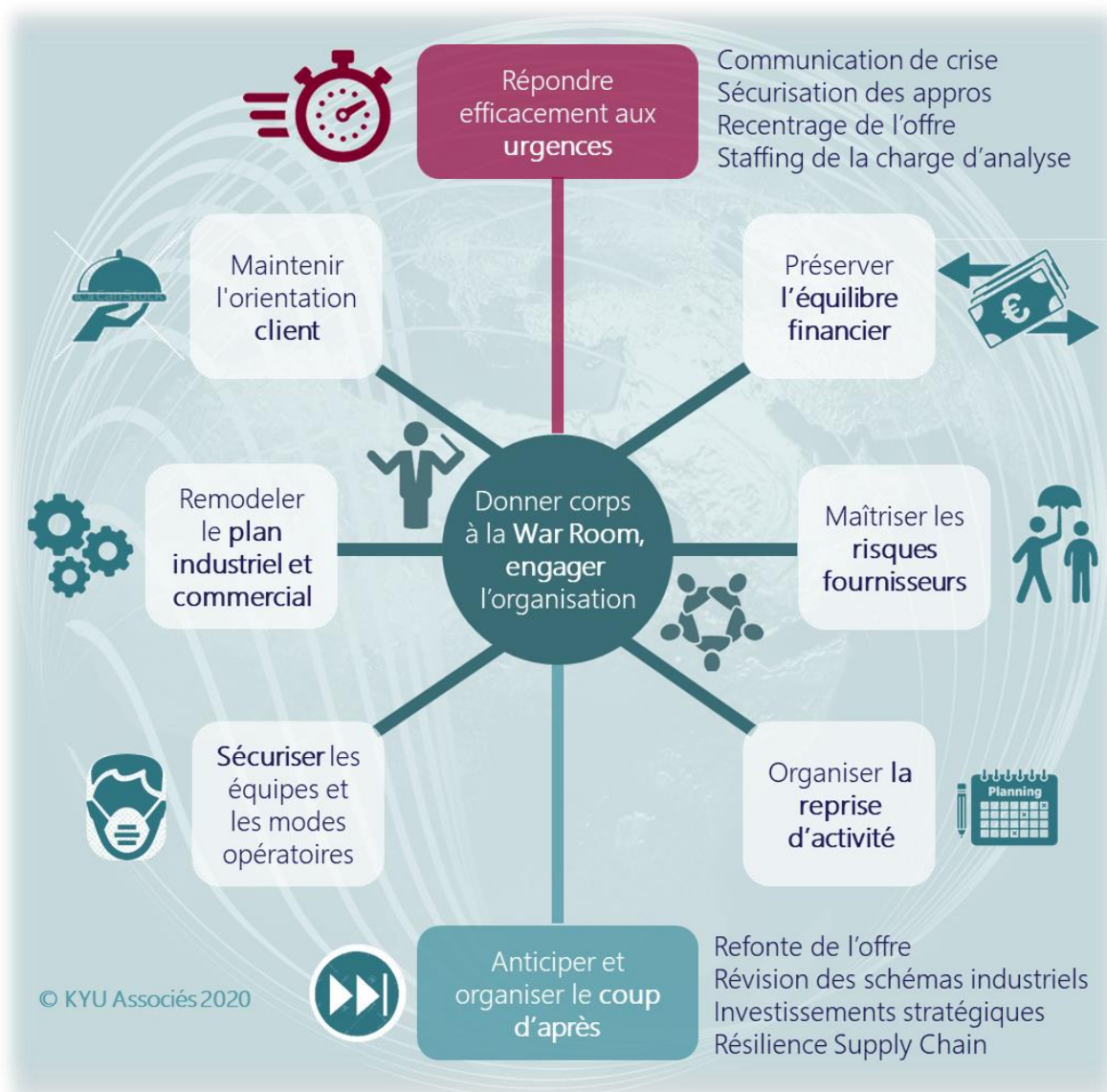
Dans un contexte particulièrement dense, la difficulté actuelle est de répondre à l'ensemble des problématiques qui sont posées sans s'éparpiller.

6 axes opérationnels clés sont à travailler dès maintenant pour amortir le choc et préparer la reprise. Au centre des analyses et des plans d'action, une « **War Room** » anime, coordonne et assure l'engagement de l'ensemble des ressources nécessaires.

Elle alimente en parallèle deux organisations fonctionnant sur des horizons spécifiques :

- ▶ **Les cellules de gestion de crise** : pour conduire les plans d'actions court terme
- ▶ **La task force anticipation** : pour mener les réflexions stratégiques sur la compétitivité et les évolutions de business model

Il est primordial de bien dissocier War Room, cellules de crise et task forces anticipation sous peine de perdre en efficacité dans la gestion de l'urgence ou de manquer d'anticipation pour la suite.



Les axes clés pour réagir...

La check-list des actions pour amortir le choc



Les stratégies sont obsolètes mais pas les principes clés. Le lien client, le cash-flow, l'engagement des collaborateurs et la sécurisation des capacités doivent rester au cœur des préoccupations.

Le **Sales & Operations planning** doit être remodelé entièrement. Il ne s'agit pas de trouver le bon scénario mais de se donner les moyens de s'adapter rapidement aux évolutions.

La **reprise** doit s'organiser en assurant la sécurité des collaborateurs et des capacités avec les nouvelles normes en vigueur : protection, distanciation, complexité de l'organisation des flux

La **communication** est un point de vigilance transverse pour rassurer les équipes et assurer l'efficacité des plans d'actions.



Maintenir l'orientation client

- ❑ Campagnes de communication pour maintenir le lien
- ❑ Analyse des évolutions court terme des besoins, adaptation de la stratégie commerciale
- ❑ Développement de services customer care



Remodeler le plan industriel et commercial

- ❑ Scénarios d'impact et de reprise
- ❑ Evaluation des besoins et des capacités
- ❑ Révision de la stratégie
- ❑ Plans de sécurisation des capacités
- ❑ Dispositif de mise à jour dynamique



Préserver l'équilibre financier

- ❑ Exploitation des mesures publiques de soutien : chômage, congés, crédit, charges
- ❑ Stress test du cash flow court et moyen terme
- ❑ Plan de réduction des coûts



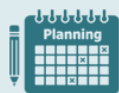
Maîtriser les risques fournisseurs

- ❑ Cartographie collaborative et étendue de la Supply Chain
- ❑ Mise à jour du rating des risques fournisseurs
- ❑ Cellules de crise avec les partenaires clés
- ❑ Plan d'actions capacité et santé financière



Sécuriser les équipes et les modes opératoires

- ❑ Pérennité du télétravail : animation, lien social, outils sécurisés et performants
- ❑ Equipements sanitaires, révision des protocoles
- ❑ Pilotes et formations
- ❑ Communication, rassurer les parties prenantes



Organiser la reprise d'activité

- ❑ Planning de montée en charge
- ❑ Affectations industrielles
- ❑ Plan de communication interne/externe
- ❑ Plan de flexibilité face aux évolutions imprévues
- ❑ Plan de continuité d'activité nouvelles vagues

© KYU Associés

Les axes clés pour réagir...

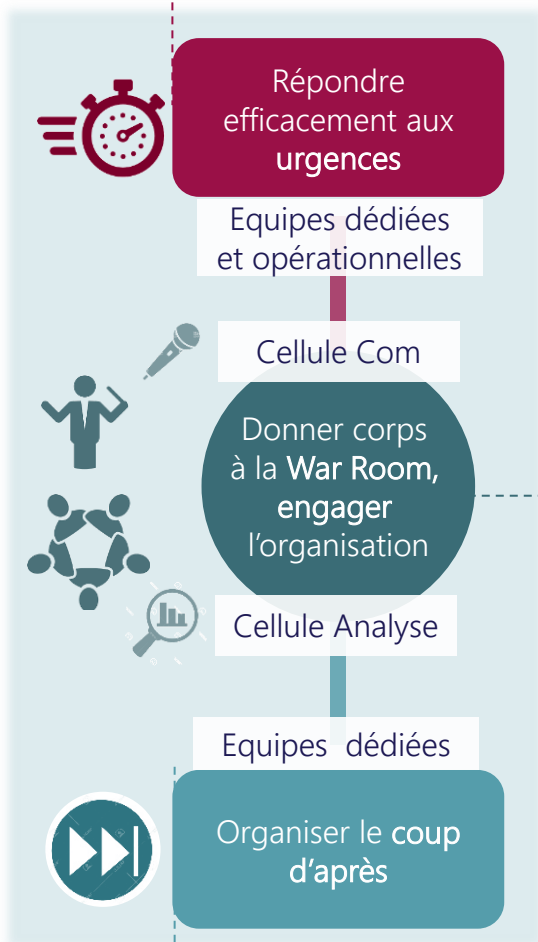
Des organisations pour relever les défis



Les cellules de gestion de crise – les pompiers

Ce ne sont ni plus ni moins qu'une série de plan d'actions à échéance très courte. La difficulté tient dans la charge de travail qui est associée, aggravée par le déficit de productivité et la rapidité d'évolution du contexte.

Les points clés : la mise en place d'équipe dédiées au pilotage et à la mise à jour des plans d'actions, la coordination et la circulation d'information, l'organisation de la collaboration avec les parties prenantes externes, le staffing adéquat pour absorber la charge, les mécanismes de délégation des décisions



La War Room – les décideurs et leurs experts

Vu l'ampleur des chantiers, le terme cellule de crise est un peu faible. Il s'agit bien d'une War Room qui anime différentes cellules de crises internes et externes.

Sa composition : les décideurs et les experts pour éclairer les arbitrages ou réaliser les communications

Ses tâches clés : la prise de décision, la communication, la coordination des chantiers, l'engagement des ressources

Les points clés de réussite : le maintien du rythme et de l'exigence, le développement de la tour de contrôle adhoc pour capter et traiter l'information

Les task forces anticipation – les analystes et les stratèges

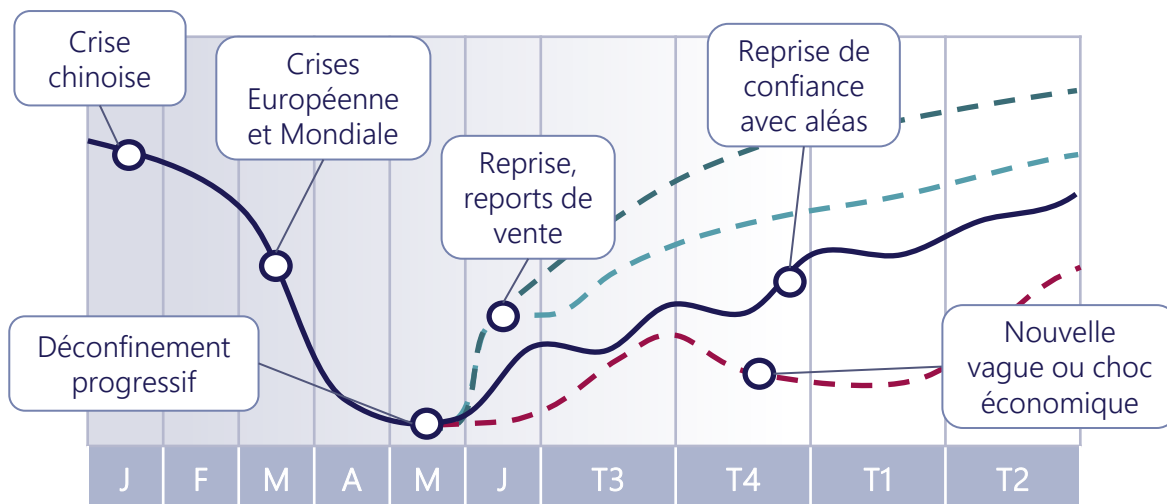
Certes la charge à absorber pour la gestion court terme de la crise est conséquente. Reste que l'ampleur de la crise va nécessairement rebattre les cartes des marchés, avec son lot de menaces et d'opportunités. Il est donc indispensable de d'ores et déjà revoir sa stratégie.

Les points clés : des équipes dédiées non staffées sur les urgences, les dispositifs de prospective pertinents, des réflexions aux horizon moyen et long terme

Eclairage : construire les « what if » scénarios pour relancer sa Supply Chain



Illustration des courbes de reprise pour alimenter son Sales & Operations Planning



Projections commerciales 2020, modèles de prévisions, équilibres charge – capacité, affectations industrielles... Les points de repères habituels sont devenus obsolètes. Même si l'incertitude est encore majeure sur les semaines et les mois à venir, **la Supply Chain a besoin de cibles** pour s'organiser.

C'est donc un nouvel exercice qu'il faut réaliser. Analyser les données actuelles en espérant trouver le scénario pertinent n'est pas réaliste. Attendre que la visibilité soit suffisante n'est pas raisonnable. Il est donc nécessaire de définir **4 à 5 scénarios** qui doivent être utilisés comme bases pour construire des plans Supply Chain adhoc.

Il faut dissocier la vision court terme, qui doit servir à l'organisation du plan de reprise, de la vision moyen / long terme qui doit alimenter les task-forces stratégiques pour préparer le coup d'après. La première vision va intégrer des paramètres du type date et vitesse de déconfinement, potentiels de reports de vente face aux stocks à écouler, main d'œuvre fabrication et capacités logistiques disponibles, niveau de tension dans les approvisionnements internationaux.

La seconde va intégrer des scénarios de reprise plus ou moins optimistes en « U » ou « L » avec des variantes en « W » amenées par des rechutes comme une nouvelle vague de contamination, des défaillances multiples de partenaires clés, une évolution des mesures publiques de soutien, une limitation des échanges internationaux, un manque de confiance des ménages amputant durablement la consommation.

Un **grand nombre de variables** sont donc à modéliser et ensuite à monitorer pour définir les scénarios de base pour avancer. Cela doit permettre d'organiser le plan de reprise industriel, commercial et humain, ainsi que les chantiers moyen terme.

Même si cela représente une charge d'analyse conséquente, **c'est le prix à payer pour être préparé au mieux à la reprise et faire preuve d'agilité face aux multiples incertitudes.**

Eclairage : quelques insights pour alimenter la réflexion sur le « coup d'après »



Dans un contexte où les urgences se multiplient, il existe deux bonnes raisons de prendre le temps d'activer des réflexions stratégiques. D'une part parce que **la crise est nécessairement porteuse d'opportunités**, et d'autre part parce que les entreprises qui les manqueront seront probablement distancées par leurs concurrents.

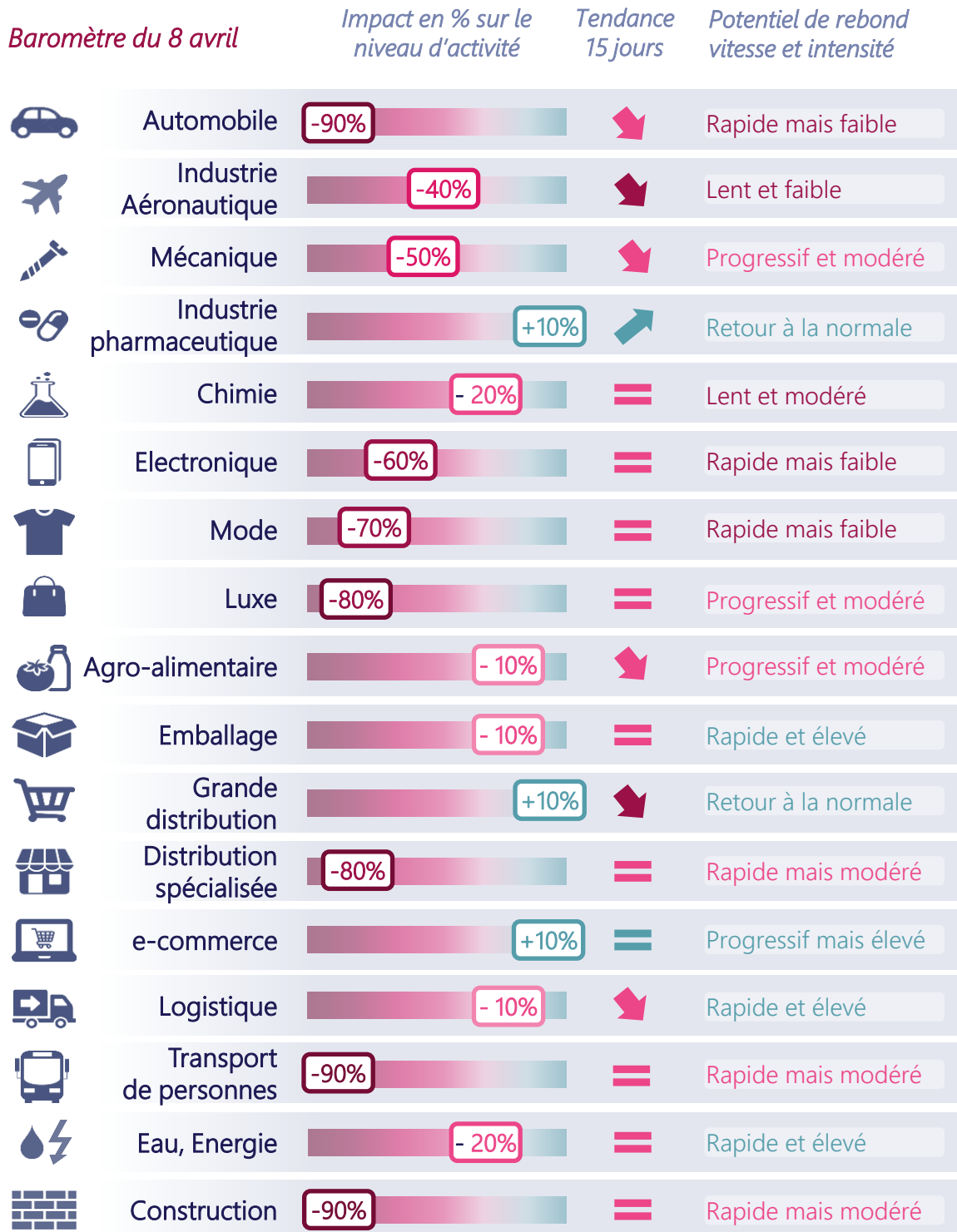
Le **retour d'expérience** de la crise est riche d'enseignements sur les forces et les faiblesses de l'entreprise. L'analyse prospective des tendances doit être initiée pour mettre en lumière les menaces et les opportunités liées aux conséquences potentielles de la crise. Les ingrédients sont là pour faire un **stress test de son organisation et de son business model** et ainsi identifier les axes clés de **réorientation stratégique**.



© KYU Associés

Les tendances par secteur

Evolution d'activité et potentiel de rebond



© KYU Associés 2020

Sources : KYU Associés, Fédérations professionnelles, INSEE

Analyse des faits marquants

Le monde confiné, l'économie paralysée

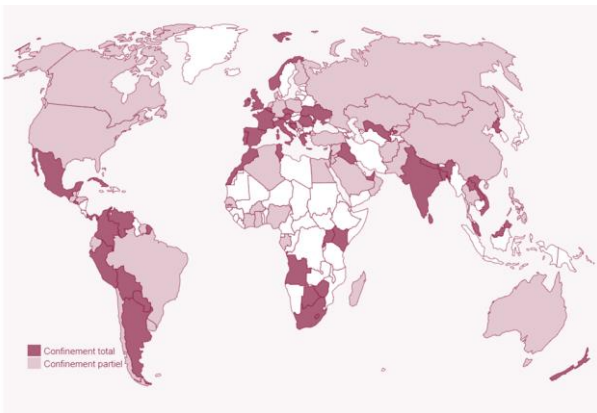


Key facts & figures

- ▶ Le confinement est généralisé, impactant la majeure partie des économies hors Chine, Corée du Sud et Japon
 - ▶ Ces mesures paralysent l'économie réelle et entraînent une crise financière majeure
 - ▶ Outre les impacts sur l'Offre et la Demande, les entreprises doivent faire face à une perte significative de productivité
- ▶ Plus de 180 pays touchés par le Covid-19, **80 pays** confinés, plus de la moitié de la population mondiale
 - ▶ Sur les 20 contributeurs qui pèsent plus de 80% du PIB mondial, **18** sont confinés

Carte des pays confinés au 3 avril

Source : Le Monde



Un confinement généralisé au niveau mondial

Plus de 180 pays ont recensé des cas, le monde entier est touché par le COVID-19. Même en excluant la Chine qui a repris son activité économique, c'est près de 80% du PIB mondial qui est impacté.

Pour faire face à la pandémie, plus de 80 pays ont mis en place des mesures de confinement.

Seuls quelques pays ne l'ont toujours pas mis en œuvre, ou partiellement. Pour la plupart, les déplacements sont restreints voire proscrits, et les commerces sont fermés.

Selon un comptage AFP, cela représente 3,9 milliards d'individus soit plus de la moitié de la population mondiale confinée.

Des mesures qui font sombrer l'économie réelle

C'est avant tout la Demande qui est impactée : interdiction des rassemblements, fermeture des commerces non essentiels, baisse de la confiance des ménages. L'Offre est également touchée. Les chaînes d'approvisionnement internationales sont mises à mal, les sites de production sont fermés ou tournent au ralenti.

Au-delà, c'est la capacité même des entreprises à réagir qui est impactée. Le télétravail est devenu la nouvelle norme, avec ses complexités : perte de productivité, accès aux systèmes d'information et cybersécurité, organisation de la collaboration et maintien du lien social. Pour les entreprises qui maintiennent leur activité, la sécurisation de personnel doit être organisée avec les équipements adaptés, des modes opératoires révisés et une organisation du travail repensée.

Si les meilleures parviennent à éviter la désorganisation, la quasi-totalité des entreprises doit faire face à une perte majeure de productivité.

En parallèle, les cours en bourse s'effondrent: 25% de baisse depuis le début de l'année pour le CAC40, 20% pour le Dow Jones, 20% pour le Nikkei.

Un rebond rapide est à présent exclu et la seule question résiduelle est l'ampleur et la durée de la récession à venir.



Key facts & figures

- ▶ Mis à part quelques secteurs épargnés, tous les secteurs sont touchés sévèrement
- ▶ Les prévisions de reprise sont floues et imposent de se préparer aux différentes éventualités
- ▶ Malgré les interventions de l'état, les défaillances d'entreprises sont une menace supplémentaire à moyen terme

- ▶ **35%** de baisse d'activité en France
- ▶ Près de **25%** des salariés en chômage partiel
- ▶ **15%** de faillites en plus à prévoir en France en 2020

La consommation en berne met l'économie dans une récession sans précédent

C'est le 17 mars que le gouvernement français a imposé un confinement strict.

Selon une étude de l'INSEE, la baisse d'activité par rapport à un rythme « normal » est de l'ordre de 35%, 32% selon la Banque de France. Elle est directement liée à une baisse de consommation des ménages du même ordre. Elle est bien entendue variable selon les activités mais est globalement négative, à quelques exceptions près.

Certains secteurs sont touchés de plein fouet comme la construction (-90%), les services d'hôtellerie/restauration (-100%), le transport et certains biens comme l'habillement. L'industrie est fortement touchée (-60%). Seuls quelques branches parviennent à maintenir l'activité : l'industrie pharmaceutique en légère hausse (+5%), l'agroalimentaire, l'énergie et l'eau, les services essentiels – banque, télécom. Les services marchands hors immobilier sont également fortement impactés (-56%).

L'impact d'un mois de confinement est aujourd'hui estimé à 3 points de PIB annuel. La Banque de France estime que le PIB s'est effectivement contracté de 6% au 1^{er} trimestre. Selon les dernières prévisions, cela contribuerait à une récession de l'ordre de 1,1% pour la France en 2020. C'est sans doute une évaluation qui risque d'être aggravée dans les semaines à venir.

Les analystes sont à cours de méthode et laissent les décideurs dans le flou

Le directeur de l'INSEE avoue la « fragilité » de ces estimations car les méthodes de l'INSEE « ne sont pas éprouvées » dans une telle situation. C'est le cas également de l'OCDE, de la Banque de France et d'autres. C'est donc une difficulté supplémentaire pour les décideurs qui ne disposent pas de projections fiables. Il n'y a pas d'autre choix que de construire plusieurs scénarios pour assurer le maximum d'anticipation et d'agilité face à l'incertitude.

Les premières défaillances malgré des mesures de soutien massivement utilisées

Le 6 avril, les mesures de soutien du gouvernement étaient utilisées par 628 000 entreprises pour 6,9 millions de salariés, soit un salarié sur quatre, en augmentation de plus de 90% en 7 jours. Cette mesure avec ce niveau d'utilisation devrait coûter plus de 20 milliards d'euros en 3 mois.

Le coût initial de 45 milliards d'euros pour le plan de soutien est a priori déjà obsolète et devrait conduire à une augmentation massive de la dette publique.

Cela n'empêche pas les premières défaillances des entreprises fragiles avant la crise comme ça a été le cas d'André et d'Orchestra. Coface prévoit une augmentation des faillites au niveau mondial de 25%, 15% pour la France.

Analyse des faits marquants

Un casse tête pour les échanges commerciaux



Key facts & figures

- ▶ La quasi-totalité des principaux partenaires commerciaux de la France ont mis en place des mesures de confinement en mars
- ▶ Cela impacte à la fois la Demande, l'Offre des entreprises françaises et donne lieu à un véritable casse-tête pour suivre les situations des pays stratégiques et organiser la reprise
- ▶ Les mesures de confinement internationales représentent un choc **13 fois supérieur** à la crise chinoise
- ▶ Le confinement de Wuhan, levé le 8 avril, a duré **77 jours**

Tous les principaux partenaires commerciaux sont confinés, sauf la Chine

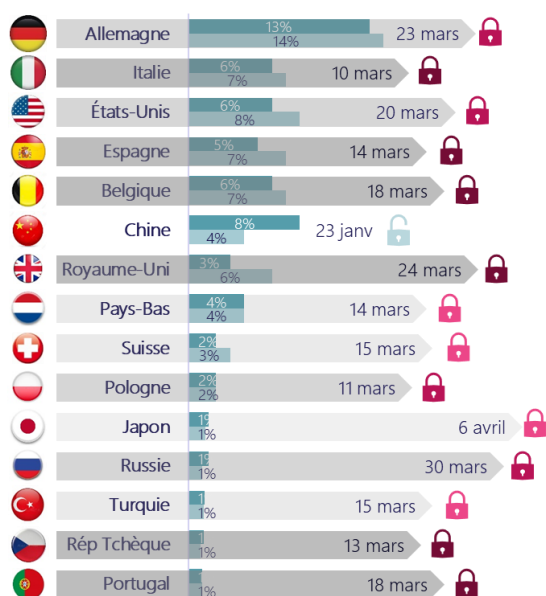
La première vague de crise en Chine représentait une perturbation sur 4% des exportations et 8% des importations.

Rien que sur les 15 premiers partenaires, c'est à présent 96% des échanges qui sont perturbés par le confinement. 80% par des mesures moyennes à fortes.

C'est donc un choc 13 fois supérieur à celui de la première vague en Chine.

Au-delà de la Chine, les confinements ont démarré le 10 mars en Italie et sont encore en cours de mise en place dans d'autres pays. Avec des mesures et des courbes de propagation propres à chacun, le planning n'est pas simple. Confiné le 23 janvier, Wuhan vient seulement de lever les dernières restrictions majeures, 2 mois et demi après leur mise en place

Niveau de confinement des 15 principaux partenaires commerciaux de la France au 8 avril



■ Importations
■ Exportations
🔒 Confinement total et strict
🔒 Confinement partiel
🔒 Confinement limité
© KYU Associés
source INSEE, chiffres 2018

Le confinement mondial, une double peine

Déjà substantiellement impactées par les mesures nationales, les entreprises françaises le sont également par la généralisation des mesures au niveau international.

Si les flux internationaux restent théoriquement possibles, la Demande est mondialement ralentie et l'Offre subit des déficits de capacités, une complexité accrue et une désoptimisation coûteuse des flux.

Un casse-tête pour les entreprises les plus internationales

Pour les plus internationales, c'est donc un véritable casse-tête de suivre la situation dans chacun de ses pays stratégiques.

C'est pourtant un incontournable pour ajuster son plan industriel et commercial, ainsi que pour organiser efficacement les plans de reprise.

Ce n'est pas une partie d'échec. Pourtant la différence se fait probablement actuellement entre ceux qui ont un coup de retard, un coup d'avance et ceux qui ont une stratégie pour remporter la partie.

Face à l'ampleur du choc, tétanisé par la perte de repère et absorbé par les urgences opérationnelles, **la principale erreur serait de rester trop longtemps centré sur la gestion de crise**. Se contenter de limiter la casse, en espérant que tout repartira comme avant. Car rien ne sera comme avant, en tout cas pas pour la plupart des entreprises et pas avant longtemps.

Pourquoi est-ce si difficile de sortir de ce mode de gestion de crise ?

- ▶ **Parce qu'il faut avoir la structure et l'organisation pour le faire** : les cellules de crise sont un outil et non pas une organisation. Les concepts de War Room sont à développer pour les coordonner. Une Task Force stratégique doit être dédiée à la réflexion moyen/long terme
- ▶ **Parce qu'il faut accepter l'incertitude** : l'exercice stratégique consiste habituellement à résoudre l'incertitude. Il s'agit à l'heure actuelle de faire avec pour avancer. Remodeler son Sales & Operations Planning passe avant tout par la construction non pas du mais des scénarios possibles
- ▶ **Parce que l'on pense qu'il est trop tôt pour faire un retour d'expérience** : pourtant les ingrédients sont déjà là pour analyser les impacts de la crise sur l'entreprise, ses marchés et ses partenaires. C'est donc juste une question de charge d'analyse que d'exploiter cette matière pour conduire un exercice stratégique riche
- ▶ **Parce que l'heure est plutôt à l'appréhension et aux restrictions budgétaires** : s'il est incontournable de préserver l'équilibre financier, cela ne doit pas être dans une logique uniquement court terme mais également via une analyse opérationnelle qui intègre bien les impacts et les opportunités sur la compétitivité à moyen terme

C'est donc un virage complexe mais décisif pour les Supply Chain et l'entreprise en général. Ce n'est donc pas le moment de se replier sur soi et de se priver de la capacité d'anticiper. Préparer la reprise est incontournable. C'est aussi le moment de démarrer les chantiers qui permettront de transformer les menaces en opportunités.

KYU Associés est mobilisé pour vous aider à relever ces défis !

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.

Consultez nos dernières publications liées aux Risques Supply Chain

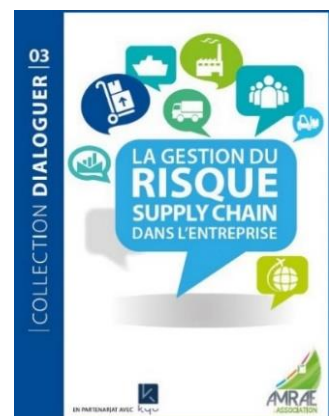
*La Supply Chain face au Covid-19
Impacts et actions de résilience
Mars 2020*



*Le Baromètre 2019
des Risques
Supply Chain*



*Le Gestion du Risque
Supply Chain dans
l'entreprise*





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