

IDC PERSPECTIVE

Coronavirus : impact et implications pour les supply chain mondiales

Simon Ellis

ANALYSE SYNTHETIQUE

FIGURE 1

Analyse synthétique : Risque et résilience dans la chaîne d’approvisionnement

Il devient urgent d’adopter une approche structurée et proactive permettant de protéger la supply chain contre les risques. La prochaine épidémie ou guerre, les litiges commerciaux ou les perturbations météorologiques liées au changement climatique auront un impact sur votre supply chain. Ne vous contentez pas de travailler sur des solutions alternatives et cherchez à renforcer vos capacités structurelles pour rendre votre supply chain résiliente.

Principaux éléments à retenir

- Les chaînes d’approvisionnement se portent bien mieux qu’en 2011 ; elles offrent une meilleure visibilité et sont plus résilientes ; mais l’épidémie de coronavirus tend à démontrer que le niveau de résilience atteint n’est pas suffisant.
- Si une mondialisation des opérations peut contribuer à une diversification des risques, elle expose également les supply chain des entreprises aux ruptures liées à des événements dans une seule région du globe.
- Or, dans un monde susceptible de rencontrer davantage de perturbations aux conséquences plus graves, il est nécessaire d’appréhender la nature multidimensionnelle des risques et de créer une chaîne d’approvisionnement résiliente.

Mesures recommandées

- Fabriquer des produits résilients : concevoir des produits réduisant les risques, en prévoyant notamment la possibilité de réutiliser des pièces, en limitant les composants indispensables et en gérant les états de stock en connaissance des risques
- Garantir la résilience des approvisionnements : utiliser un réseau d’approvisionnement « conçu pour réduire les risques » afin de renforcer la résilience de la fabrication, des procédures de test et de la logistique.
- Évaluer la continuité des activités : pour évaluer les moyens permettant de rétablir leur réseau d’approvisionnement, les entreprises doivent examiner l’ensemble du réseau et ajuster les processus en fonction du poids de chaque fournisseur dans la chaîne d’approvisionnement.
- Appréhender les situations de crise : appréhender les situations de crises susceptibles de résulter d’événements/problèmes mondiaux, tout en élaborant des protocoles clairs de gestion des événements à l’aide de règles définies prévoyant notamment la mise en place d’une cellule de crise et de mécanismes de gestion des réponses.

Source : IDC, 2020

VUE D'ENSEMBLE DE LA SITUATION

En décembre, un nouveau coronavirus est apparu à Wuhan, en Chine. Au début du mois de février, plus de 1 100 personnes avaient péri à cause du virus et 44 000 personnes auraient été infectées selon les estimations. Alors que ces chiffres ont augmenté massivement, cette situation soulève de grandes inquiétudes sanitaires, mais elle a également eu un impact majeur sur les supply chain.

Initialement cantonnée à certaines régions d'Asie, l'épidémie s'est rapidement mondialisée. Les célébrations du Nouvel An chinois ont été interdites, les gouvernements ayant préconisé de ne pas organiser de rassemblements publics. Dans de nombreux endroits, les usines chinoises sont à l'arrêt depuis les fêtes pour une durée indéterminée. Beaucoup d'usines et d'entrepôts logistiques restent fermés, non seulement à Wuhan, mais aussi à Shenzhen et à Shanghai. À Hong Kong, les flux de personnes et les expéditions provenant de Chine ont été restreints, tout comme les vols vers l'extérieur. Les compagnies aériennes, y compris American Airlines, United Airlines et Delta Air Lines ont suspendu leurs vols et les ports interdisent de plus en plus souvent aux navires d'accoster. Mis bout à bout, ces événements mettent sérieusement en danger les opérations de la supply chain au niveau mondial.

Supply Chain à l'échelle mondiale - risques et opportunités

Au cours des dix dernières années, les supply chain se sont très fortement mondialisées pour économiser sur les coûts de main-d'œuvre et répondre à la demande croissante dans les régions émergentes. Si cette mondialisation des opérations peut contribuer à une diversification des risques, elle expose également les supply chain aux conséquences liées à des problèmes régionaux, particulièrement lorsque ces opérations jouent un rôle important au niveau mondial. Ce fut le cas en 2011, lorsque les inondations en Thaïlande ont eu d'importantes répercussions sur les fabricants de produits électroniques high-tech qui ne parvenaient plus à s'approvisionner en composants pour les disques durs. Certaines entreprises ont diversifié leurs sources d'approvisionnement pour éviter tout préjudice ultérieur, mais de nombreuses autres sont restées passives et donc vulnérables.

Dans le contexte actuel du coronavirus, les risques qui pèsent sur l'industrie automobile sont importants, les provinces de Wuhan et de Hubei étant les principales régions chinoises de production de véhicules et de pièces automobiles. En raison des ruptures d'approvisionnement de pièces provenant de Chine, une usine de Hyundai, en Corée, a dû suspendre ses activités. Ce constructeur a été parmi les premiers à signaler une interruption de sa production, mais il est probable que d'autres suivent au cours des semaines à venir. Nous avons déjà appris cette semaine que l'une des deux chaînes de montage du complexe de Bupyeong de GM à l'ouest de Séoul, en Corée du Sud, dont la capacité de production annuelle s'élève à 400 000 véhicules, fermera ses portes à partir du 17 février en raison d'une pénurie de pièces provenant de Chine.

En outre, l'emploi généralisé du lean management dans de nombreux secteurs implique souvent de faibles niveaux de stock chez les fabricants, de nombreuses pièces étant gérées selon le principe du « juste-à-temps ». Mais un véhicule ne peut pas être fabriqué avec 98% des composants. IDC a par ailleurs toujours souligné qu'une application inappropriée du lean management pouvait fragiliser la chaîne d'approvisionnement et réduire les marges de manœuvre en cas de perturbation inattendue.

En réalité, nombreux sont les fabricants qui ne font pas le nécessaire pour se préparer à d'éventuelles perturbations. L'impact du lean management sur les résultats financiers peut bien souvent prévaloir sur l'intérêt de conserver des stocks, des capacités de production supplémentaires ou des sources d'approvisionnement diversifiées. Pourtant, la mondialisation et la complexité qui en découlent

supposent que les risques exogènes tels que le coronavirus, les changements climatiques et les « guerres » commerciales vont se multiplier et avoir potentiellement plus d'impact.

Gestion des risques et création d'une supply chain résiliente

Les supply chain se portent bien mieux qu'en 2011 ; elles offrent une meilleure visibilité et sont plus résilientes. Cependant, l'épidémie de coronavirus tend à démontrer que le niveau de résilience actuel n'est pas suffisant. Même si les conséquences sur la supply chain sont moins préjudiciables qu'elles ne pourraient l'être, on peut s'attendre à nouvelles perturbations à très court terme aux répercussions bien plus graves.

L'approche « traditionnelle » des risques consiste en un simple calcul d'équilibrage des coûts. Selon cette logique, si un risque implique un coût potentiel de 100 millions de dollars et que sa probabilité annuelle est de 1 % seulement, alors le coût encouru sur cette même année est de 1 million de dollars. Si les coûts engagés pour réduire ce risque - pour bénéficier de plus de flexibilité, d'une solution exploitable plusieurs fois ou de capacités de réaction immédiate - sont supérieurs à 1 million de dollars, l'entreprise pourra préférer s'accommoder d'un tel risque. Tout ira bien jusqu'au jour où un problème se produira et où des responsables seront pointés du doigt.

Comprendre la nature multidimensionnelle des risques et créer une supply chain résiliente est indispensable dans un monde où les perturbations vont devenir plus fréquentes et plus sévères. IDC définit la résilience comme la capacité d'une supply chain à garantir et préserver la continuité et la régularité des approvisionnements et à respecter les engagements de livraison de produits et de fourniture de services aux clients, même en cas de perturbations opérationnelles passagères ou durables. La résilience désigne également la capacité de s'adapter rapidement à une évolution des conditions commerciales tout en respectant l'objectif et les principes fondamentaux de l'entreprise. Par exemple, une entreprise de fabrication de produits à bas prix sur un segment de marché donné ne doit pas subir de modifications dans sa chaîne d'approvisionnement la conduisant à augmenter ses coûts structurels sur une longue période à la suite d'une perturbation. De même, une entreprise résiliente dont le principe de base est la qualité de service doit être capable de s'adapter aux perturbations sans diminuer son niveau de service.

Si les réflexions autour des risques et de la résilience ont eu tendance à se focaliser sur les approvisionnements, nous pensons que la résilience doit également être envisagée sur le plan de la demande et de ses implications. Sur la base de cette définition, nous recommandons aux entreprises de mettre l'accent sur quatre domaines :

- **L'évaluation des risques** : évaluation de la vulnérabilité de la supply chain aux perturbations internes et externes
- **La réduction des risques et la planification d'une réponse** : évaluation des mesures prises pour préparer la supply chain à d'éventuelles perturbations
- **La gestion des événements et la coordination** : capacité opérationnelle à gérer efficacement les perturbations et à communiquer sur la situation
- **La mise en œuvre des réponses** : mise en œuvre des mesures visant à atténuer les conséquences et à faire preuve de réactivité

Pour certaines organisations, la résilience pourra se traduire par une meilleure gestion des stocks (pour gagner en agilité dans ce domaine) tandis que d'autres chercheront à avoir une meilleure visibilité sur un ensemble de réseaux d'usines externes ou à diversifier leurs sources d'approvisionnement. A certains égards, des quatre étapes précédentes, l'atténuation des risques et

la planification des interventions sont les plus intéressantes. Dans certaines situations, il peut s'avérer prudent de chercher à réduire un risque en présélectionnant par exemple un fournisseur suppléant. Dans d'autres cas, la capacité à répondre plus rapidement à une perturbation pourra procurer un avantage concurrentiel. Si votre entreprise est prête à déployer un plan de secours alors que vos concurrents ne le sont pas, vous aurez l'avantage.

L'apport des solutions technologiques

De nombreuses entreprises proposent des solutions technologiques dans le domaine du risque et de la résilience. Le Tableau 1 présente une liste non exhaustive d'acteurs, plus ou moins spécialisés.

TABLEAU 1

Entreprises proposant des solutions technologiques dans le domaine du risque et de la résilience

Nom de la société	Application
IBM Sterling	La solution IBM Sterling Supply Chain Suite offre une visibilité de bout en bout, des insights en temps réel et des recommandations d'actions concrètes afin de transformer les perturbations en opportunités de renforcer l'engagement client et d'augmenter la croissance et les profits de l'entreprise.
Infor Nexus	Réseau dédié à l'orchestration de la supply chain multi-entreprises. Le réseau connecte les entreprises à leurs fournisseurs, fabricants, négociants, prestataires logistiques 3PL et banques, pour apporter plus de visibilité sur la supply chain, faciliter la collaboration et assurer une veille prédictive.
JDA (désormais appelée Blue Yonder)	L'entreprise propose une offre permettant de modéliser l'ensemble de la supply chain afin de prendre des décisions stratégiques et tactiques plus pertinentes grâce à davantage de visibilité sur la conception, le sourcing, les stocks et les capacités.
LLamasoft	L'entreprise propose un logiciel pour la conception des supply chain afin d'aider les entreprises du monde entier à concevoir et à améliorer leur fonctionnement. Ses outils logiciels permettent de modéliser, optimiser et simuler les opérations de la supply chain afin d'en améliorer les services, la durabilité et de réduire les risques.
Resilinc	Resilinc est un prestataire de services Cloud spécialisé dans la veille et les traitements analytiques pour la gestion des risques et la résilience de la supply chain. Les entreprises font appel à Resilinc pour réduire les risques à tous les niveaux de la supply chain, bénéficier d'un avantage concurrentiel durable, renforcer leur marque et améliorer leurs résultats financiers.
SAP Ariba	La solution SAP Ariba Supplier Risk permet de simplifier la gestion des risques. Pour se protéger des risques liés aux fournisseurs, les acheteurs de l'entreprise doivent être capables de prendre des décisions intelligentes, sûres et éclairées au cours du processus de sélection, de qualification et de segmentation des fournisseurs.

Source : IDC, 2020

CONSEILS POUR LES SUPPLY CHAIN

IDC estime qu'à l'avenir, une gestion mesurée et transparente du risque sera un élément déterminant pour la performance des supply chain. Cependant, comme le montre l'épidémie de coronavirus, les entreprises en ont d'ores et déjà besoin et celles qui opèrent avec des supply chain résilientes auront des performances supérieures.

IDC encourage les entreprises à investir et à travailler pour se doter des capacités suivantes :

- **Capacité à créer des produits résilients** : réduction des risques au niveau de la conception, en prévoyant notamment la possibilité de réutiliser des pièces. Réduction du nombre de composants essentiels indispensables et gestion des états de stock en connaissance des risques encourus (pièces, encours ou produits finis).
- **Capacité à garantir la résilience des approvisionnements** : conception d'un réseau d'approvisionnement conçu pour limiter les risques prenant en compte la résilience au niveau de la fabrication, des procédures de test et de la logistique.
- **Capacité à évaluer la continuité des activités** : pour évaluer les moyens permettant de rétablir leur réseau d'approvisionnement, les entreprises doivent examiner l'ensemble du réseau de fournisseurs (composants/ingrédients, OEM, logistique et produits finis) et ajuster les processus en fonction du poids de chaque fournisseur dans la chaîne d'approvisionnement.
- **Capacité à bien appréhender les situations de crise** : appréhender les situations de crise susceptibles de résulter d'événements/problèmes mondiaux, tout en élaborant des protocoles clairs de gestion des événements à l'aide d'un « manuel de gestion des situations de crise » prévoyant notamment la mise en place d'une cellule de crise et de mécanismes de gestion des réponses.

Il devient urgent d'adopter une approche structurée et proactive permettant de protéger la supply chain contre les risques. De nombreux éléments exogènes peuvent la perturber, entre dérèglement climatique, épidémies ou contextes géopolitiques. Ne vous contentez pas de travailler sur des solutions alternatives et cherchez à renforcer vos capacités structurelles pour rendre votre supply chain résiliente.

EN SAVOIR PLUS

Études en rapport avec le présent document

- *IDC FutureScape: Worldwide Supply Chain 2020 Predictions* (IDC n° US45573518, octobre 2019)
- *IDC MaturityScape Benchmark : Digitally Enabled Thinking Supply Chain in the United States, 2019* (IDC n° US44930219, mars 2019)
- *IDC MarketScape : Worldwide Multi-Enterprise Supply Chain Commerce Network 2018 Vendor Assessment* (IDC n° US44514117, décembre 2018)
- *IDC MaturityScape Benchmark : Supply Chain Risk and Resiliency in Manufacturing in the United States, 2016* (IDC n° US41155016, avril 2016)

Synopsis

Cet Perspective IDC étudie les répercussions et les implications sur la supply chain d'événements mondiaux tels que la pandémie actuelle de coronavirus.

« Il devient urgent d'adopter une approche structurée et proactive permettant de protéger la supply chain contre les risques. La prochaine épidémie, guerre, les litiges commerciaux ou les perturbations météorologiques liées au changement climatique auront un impact sur votre supply chain. Ne vous contentez pas de travailler sur des solutions alternatives et cherchez à renforcer vos capacités structurelles pour rendre votre supply chain résiliente. », affirme Simon Ellis, vice-président du programme Supply Chain d'IDC.

À propos d'IDC

IDC est un acteur majeur de la recherche, du conseil et de l'événementiel sur les marchés des technologies de l'information, des télécommunications et des technologies grand public. IDC aide les professionnels évoluant sur les marchés IT et les investisseurs à prendre des décisions stratégiques basées sur des données factuelles. Plus de 1 100 analystes proposent leur expertise globale, régionale et locale sur les opportunités et les tendances technologies dans plus de 110 pays à travers le monde. Depuis plus de 50 ans, IDC propose des analyses stratégiques pour aider ses clients à atteindre leurs objectifs clés. IDC est une filiale de la société IDG, leader mondial du marché de l'information dédiée aux technologies de l'information.

Siège social mondial :

5 Speen Street
Framingham, MA 01701
États-Unis
+1.508.872.8200
Twitter : @IDC
idc-community.com
www.idc.com

Avis de copyright

Ce document d'étude d'IDC a été publié dans le cadre d'un service de veille continue d'IDC proposant des études écrites, des interactions avec des analystes, des télébriefings et des conférences. Rendez-vous sur le site www.idc.com pour en savoir plus sur les services d'abonnement et de conseil d'IDC. Pour consulter la liste des bureaux d'IDC dans le monde, rendez-vous à l'adresse www.idc.com/offices. Vous pouvez contacter la hotline d'IDC au 800.343.4952, poste 7988, depuis les États-Unis (ou au +1.508.988.7988 depuis les autres pays) ou en écrivant à l'adresse sales@idc.com pour obtenir des informations sur les modalités tarifaires entre ce document et un service d'IDC, ou pour savoir comment obtenir des copies supplémentaires ou des informations sur les droits Internet.

Copyright 2020 IDC. Toute reproduction sans autorisation écrite est strictement interdite. Tous droits réservés.

