

Baromètre 2020

Risques Supply Chain

La Supply Chain à l'épreuve de la pandémie





KYU Associés

Conseil en management

KYU associés est un cabinet de conseil et d'études socio économiques spécialisé dans la performance des Opérations et la gestion Risques.

Créé en 2002, KYU compte aujourd'hui plus de soixante dix consultants à Paris et Cologne au service de grands groupes français et 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.



Arts et Métiers

La grande école de la technologie

Depuis sa création en 1780, Arts et Métiers s'attache à répondre aux défis industriels et aux enjeux sociétaux, en constante évolution. Sa première mission ? Former des ingénieurs spécialistes des technologies durables : des ingénieurs capables de concevoir des produits et systèmes respectueux de l'environnement, mais aussi de contrôler une organisation industrielle en maîtrisant les risques et les coûts.

Créé en 2000 et fruit d'une collaboration étroite avec les entreprises, le Mastère Spécialisé® Management Global des Risques s'inscrit dans la philosophie qui a présidé à sa création : seule une approche transversale, multidisciplinaire et intégrée des risques, s'appuyant sur des fondements scientifiques solides, peut permettre de faire face aux incertitudes actuelles.



01

INTRODUCTION

Préface, périmètre d'étude & Top 5 des risques 2020

02

RÉACTIONS EN CHAÎNE

Impact du COVID par secteur

03

DES RISQUES SYSTÉMIQUES

Top 10 des risques 2020

04

MAÎTRISE DES RISQUES

Cartographie de l'existant

05

QUELLE SUPPLY CHAIN DEMAIN ?

Nouveaux modèles et nouveaux outils



01

INTRODUCTION

La COVID-19 a mis la Supply Chain sur le devant de la scène en révélant son rôle stratégique dans une économie mondialisée, tant pour les Etats que pour les entreprises.

Si le début de la crise en Chine a souligné la dépendance des pays occidentaux vis-à-vis de ce qui était devenu l'atelier du monde, l'extension de la pandémie à l'ensemble des pays a généré une crise simultanée de l'offre et de la demande et entraîné une récession sans précédent pour l'ensemble de l'économie mondiale.

La difficile maîtrise des contaminations et les incertitudes sur la date de mise à disposition d'un vaccin, pèsent sur la reprise et sur les capacités de résistance d'entreprises déjà durement éprouvées par des mois de restrictions sanitaires.

L'objectif de ce Baromètre est d'éclairer les responsables de la Supply Chain et des Risques sur les menaces à venir et sur les solutions à privilégier pour pouvoir améliorer leur résilience dans un contexte de crise probablement durable...

La résilience, nouveau graal des entreprises ?

La COVID-19 a entraîné la plus grande crise que la Supply Chain mondiale ait vécue depuis les débuts de la globalisation il y a bientôt 40 ans.

Brutal et sans précédent, cet évènement a révélé au grand jour l'interdépendance des économies réelles comme avait pu le faire la crise de 2008 pour la finance mondiale. Les entreprises sont interconnectées au travers d'une Supply Chain de plus en plus complexe et exposées à la défaillance des maillons qui la composent.

La recherche de compétitivité a souvent emporté les vellétés de sécurisation. Les entreprises ont poursuivi leurs politiques de délocalisation, de global sourcing et de concentration de leurs panels, de leurs stocks et de leurs flux logistiques, en méconnaissant les acteurs qui les opèrent et les risques associés.

Le Baromètre des Risques Supply Chain 2019 montrait une totale sous-estimation du risque sanitaire 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.

Désormais il n'est plus permis de se contenter de gérer les crises au jour le jour. Il est temps pour les Directions Opérations, Achats et Risques de travailler ensemble pour mettre en œuvre des Supply Chain résilientes, à même d'anticiper et de gérer des défaillances ponctuelles ou majeures, d'un maillon clé comme d'une zone de sourcing ou de vente.



Laurent Giordani
Associé fondateur

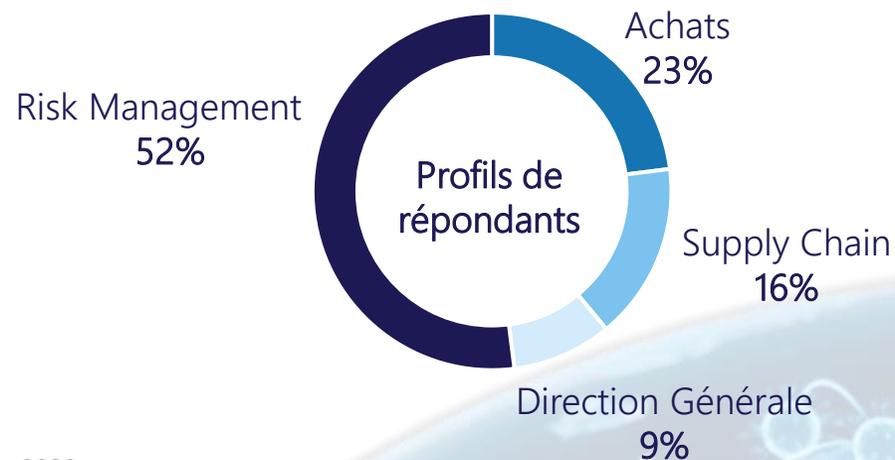


Thibaud Moulin
Associé

Périmètre de l'étude

Pour cette 2^{ème} édition du Baromètre des Risques Supply Chain nous avons concentré notre attention sur la crise du COVID-19 tout en conservant une vision élargie des risques à venir.

Nous avons adressé notre questionnaire à plus de 500 responsables de la Supply Chain, des Achats et des Risques et avons obtenu près de 100 réponses que nous avons complétées par des interviews afin d'obtenir des témoignages directs de ce que certaines entreprises ont traversé au plus fort de la crise et ont décidé de mettre en œuvre pour améliorer leur maîtrise.



14 secteurs d'activités répartis en 4 grands pôles



Aéronautique/Défense & Automobile 24 %



Commerce & Distribution 29 %



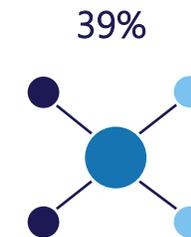
Autres Industries 24 %



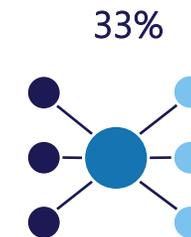
Réseaux & Services 23 %

Profils de Supply Chain

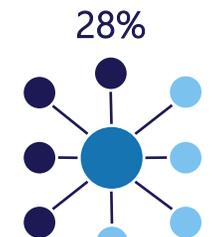
(en nombre de partenaires amont et aval)



« Simple »
< 500



« Intermédiaire »
< 5 000



« Complexe »
> 10 000

Top 10 des risques Supply Chain 2020



02

RÉACTIONS EN CHAÎNE

Recherche de compétitivité, conquête de nouveaux marchés, concentration des sources d'approvisionnement dans une zone géographique... autant de raisons qui ont participé à étirer et à exposer les Supply Chain au fil des décennies.

La crise a agit comme un révélateur de la complexité et du manque de visibilité qu'avaient de nombreuses entreprises sur leurs chaînes amont et aval.

Face au COVID elles ont dû dans l'urgence tenter de reconstituer une cartographie pour pouvoir se réorganiser au jour le jour en fonction de l'enchaînement des mauvaises nouvelles.



63%

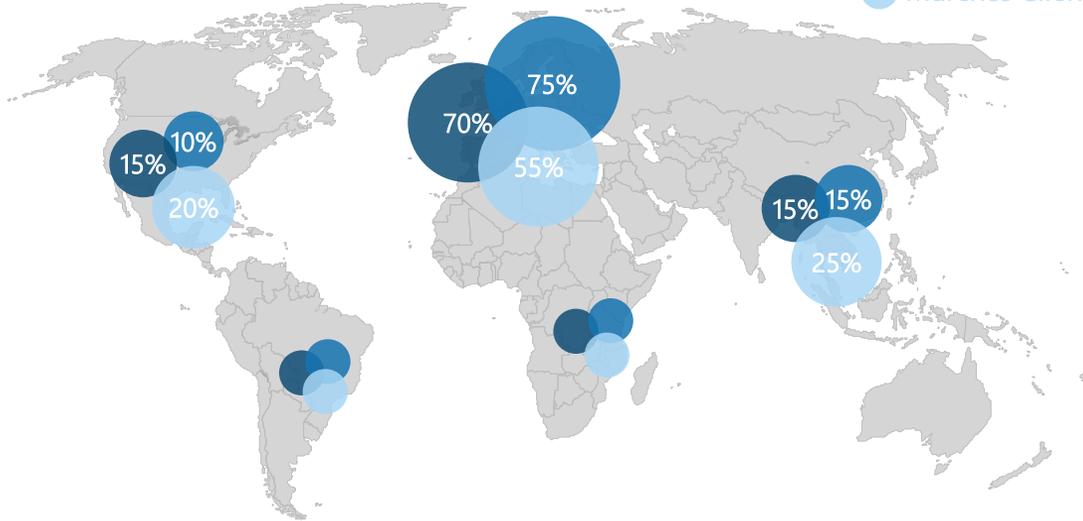
des répondants possèdent une cartographie de leur Supply Chain

L'excellence française en première ligne



Localisation des Supply Chain des répondants

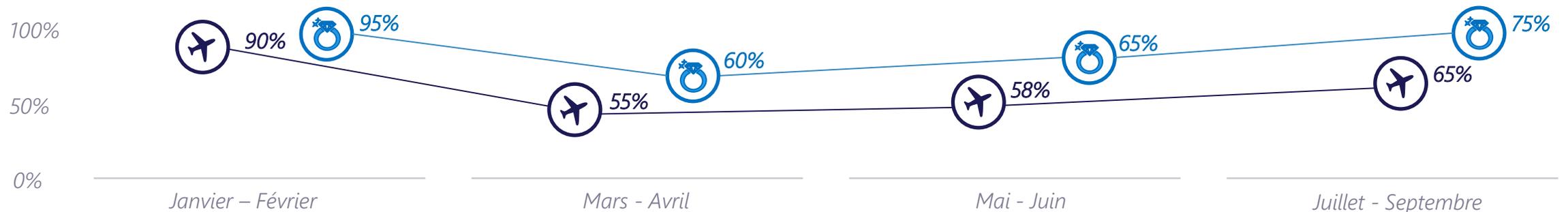
- Fournisseurs
- Sites de production
- Marchés Clients



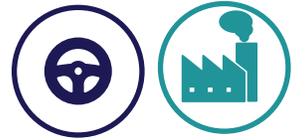
Secteurs d'excellence du savoir-faire français, l'Aéronautique et le Luxe ont une base industrielle essentiellement européenne depuis laquelle ils approvisionnent la majorité de leurs composants (hors électronique), assemblent et distribuent leurs produits. Il s'appuient sur des fournisseurs de tailles modestes aux savoir-faire très spécifiques.

La crise a durement touché ces secteurs qui ont subi de plein fouet les effets du confinement en Chine puis en Europe et en Amérique du Nord. Air France a vu son chiffre d'affaires baisser de 83% au premier semestre et accuse une perte d'exploitation de plus de 2Md€. Pour Airbus ces chiffres sont respectivement de 39% et 1,6Md€. Dans le Luxe, les impacts sont équivalents avec des baisses sur le 1^{er} Semestre de 40% des chiffres d'affaires de Kering et Hermès et un bénéfice divisé par 6 pour LVMH.

Taux d'activité estimé pendant la crise

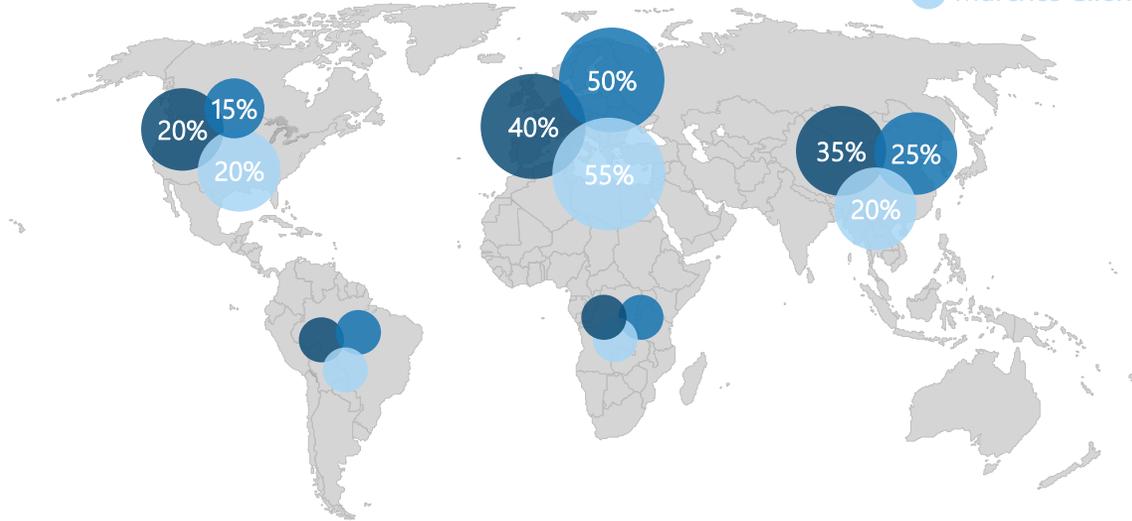


L'Industrie, vers un rebond rapide ?



Localisation des Supply Chain des répondeurs

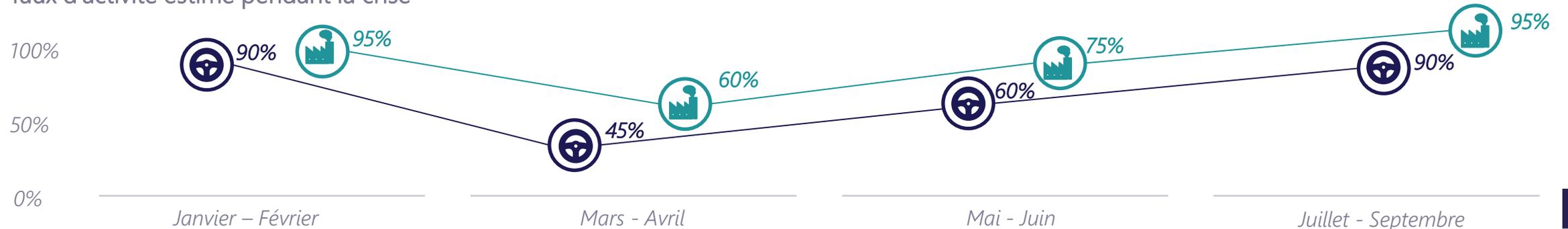
- Fournisseurs
- Sites de production
- Marchés Clients



L'industrie automobile française et d'autres secteurs tels que la métallurgie ou les matériaux de construction ont diversifié leurs sources et leurs marchés tout en conservant une base européenne forte.

Touchée dès janvier sur ses capacités et ses marchés asiatiques, l'industrie automobile a véritablement subi un coup d'arrêt lorsque l'Europe s'est confinée avec des ventes en baisse de 70%. Tout comme le BTP qui a été totalement stoppé et prévoit sur l'année une baisse de 15%. Mais contrairement à l'aéronautique les cycles sont plus courts et l'activité semble repartir rapidement, soutenue par des politiques publiques incitatives avec dans l'automobile des primes à l'achat et dans la construction la mobilisation de 7Md€ du plan de relance pour accélérer la rénovation énergétique des bâtiments dès 2021.

Taux d'activité estimé pendant la crise

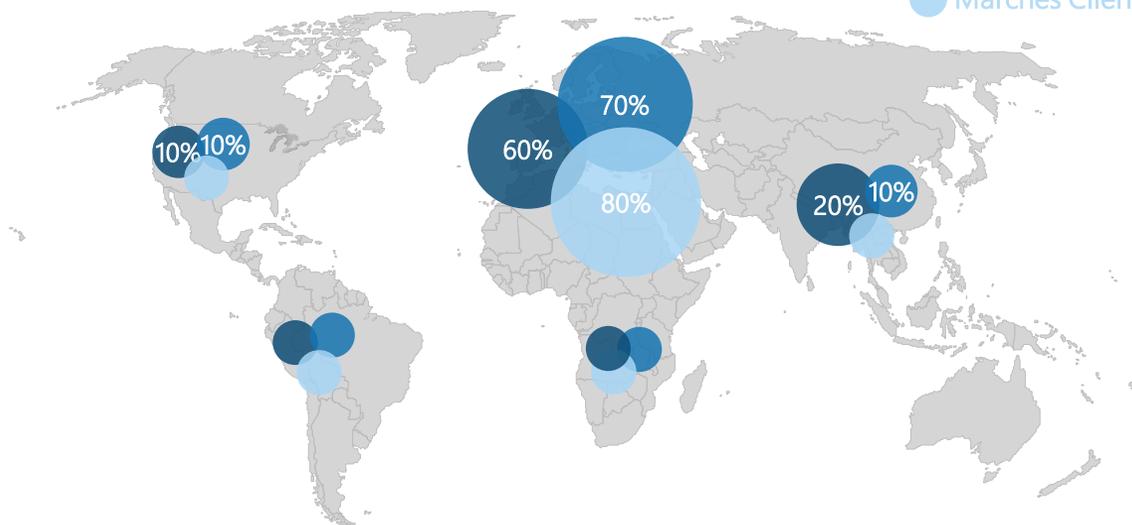


Bientôt la fin du commerce physique ?



Localisation des Supply Chain des répondants

- Fournisseurs
- Sites de production
- Marchés Clients

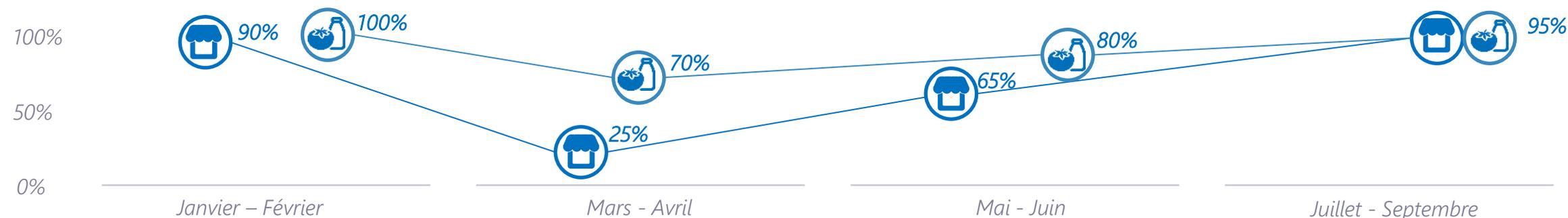


Largement dépendantes de sources mondialisées, la grande distribution et la distribution spécialisée ont été diversement affectées par la crise.

Si la première a peu souffert de la période du confinement de par le caractère essentiel de ses produits, notamment alimentaires, et de ses modes de distribution multimodaux, la distribution spécialisée a connu des fortunes diverses en fonction des secteurs, des enseignes et de leurs maturités en matière d'e-commerce.

Si le retour à la normale est ralenti par les règles de distanciation qui impactent la fréquentation des commerces physiques, la crise a entraîné des modifications profondes des modes de consommation dont certaines sont appelées à durer et modifieront les modèles de Supply Chain : baisse du rythme des courses, hausse du drive et des livraisons, arbitrages entre commerces de proximité et grande distribution...

Taux d'activité estimé pendant la crise

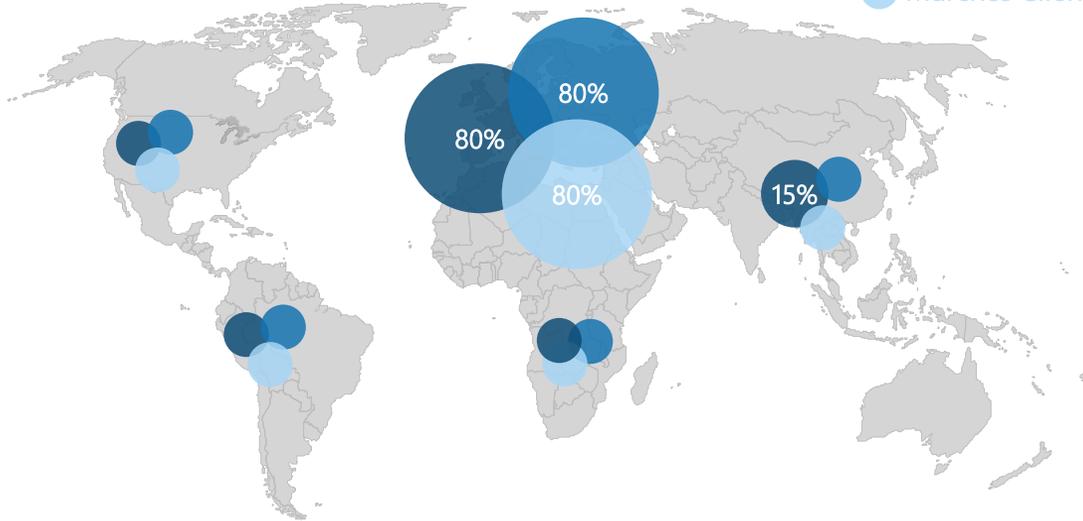


Une crise à répétition



Localisation des Supply Chain des répondants

- Fournisseurs
- Sites de production
- Marchés Clients

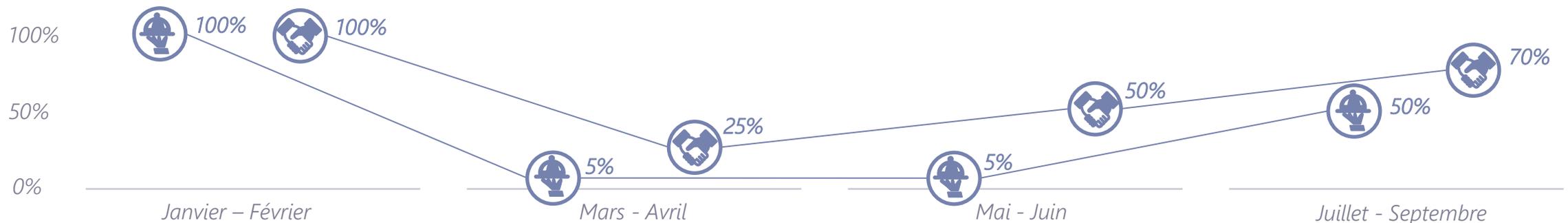


Si la Supply Chain des entreprises de services est majoritairement locale, au plus près de l'exploitation, une part de plus en plus conséquente des approvisionnements en consommables se fait dans des zones à bas coûts, principalement en Asie. La crise a souligné notre dépendance à ce sujet quand il a fallu se procurer des masques de protection.

Les services aux entreprises ont subi la fermeture temporaire des sites de leurs clients et la baisse générale d'activité. La remontée est progressive mais les budgets sont limités et la recherche de réduction des coûts risque de limiter la reprise.

Pour les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration, de l'évènementiel et du tourisme, la situation est bien plus alarmante et incertaine encore car les mesures sanitaires entraînent de facto l'incapacité de pouvoir conduire leurs activités.

Taux d'activité estimé pendant la crise



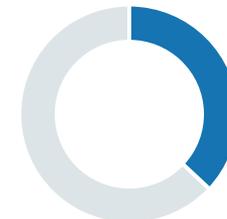
03

DES RISQUES SYSTÉMIQUES

La crise COVID n'a pas fait apparaître de nouveaux risques mais a fait prendre conscience aux entreprises des conséquences que pouvaient avoir un arrêt partiel ou total de leur Supply Chain.

La criticité des risques économiques augmente, les entreprises anticipant ou faisant déjà face à de nombreuses faillites de leurs fournisseurs ou de leurs clients, et à une reprise lente de leur activité. Le risque sanitaire est de fait réévalué à la hausse, par la prise de conscience de son impact sur l'économie.

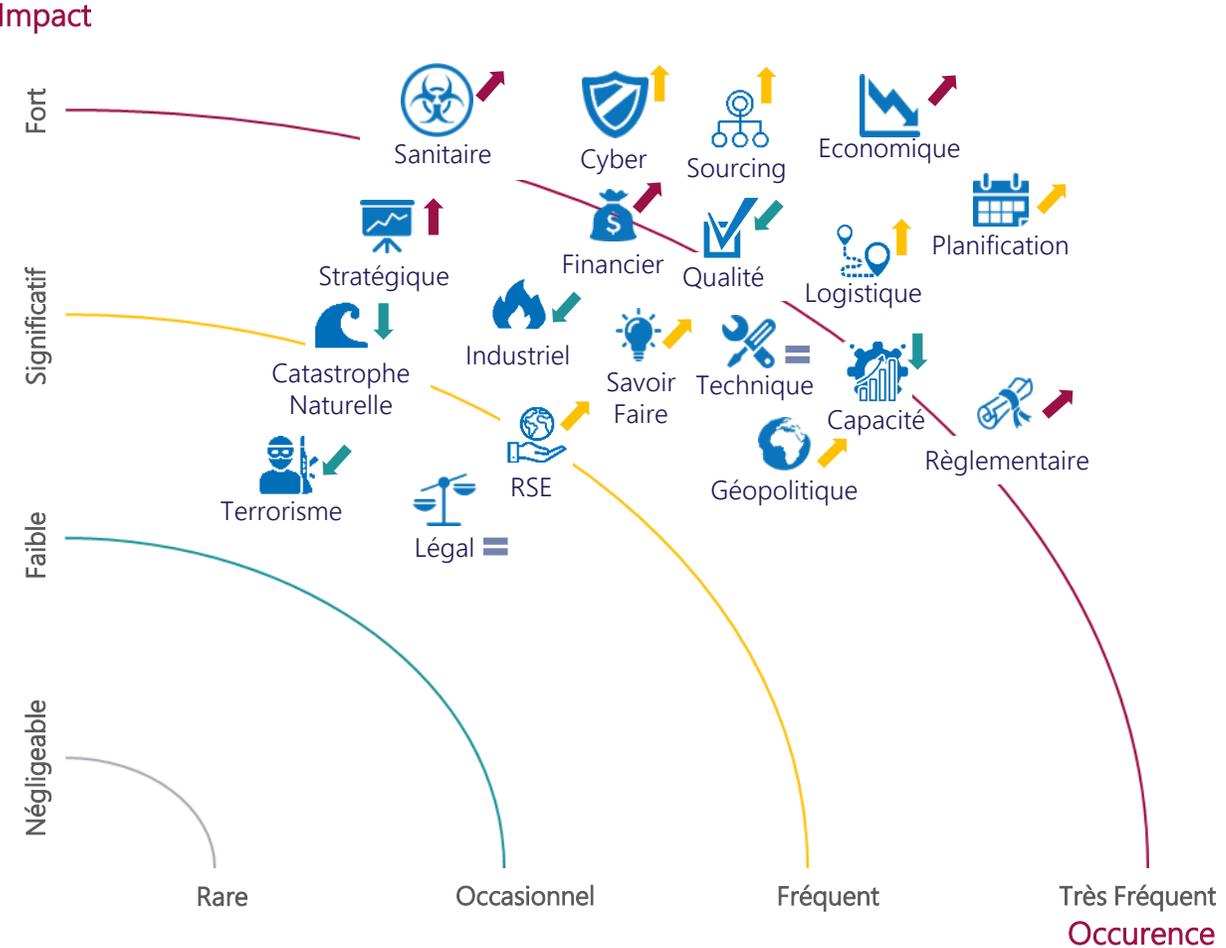
Les entreprises ont également perçu leurs vulnérabilités face aux risques de planification et logistique, nécessitant de repenser parfois entièrement l'organisation de la Supply Chain.



35%

des répondants considèrent le risque économique comme le plus critique

Matrice de risques 2020



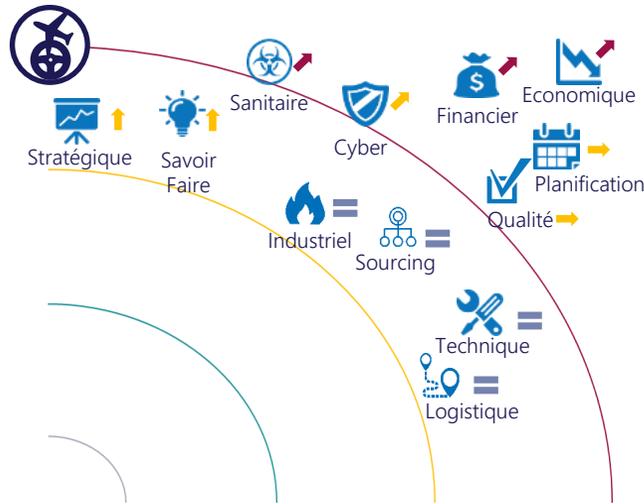
Criticité en forte hausse
 Impact en forte hausse
 Criticité en hausse
 Impact en hausse
 Criticité en baisse
 Impact en baisse
 Pas d'évolution

Principales évolutions notables

- Risque sous évalué par le passé, la crise actuelle rappelle que l'impact potentiel d'une pandémie peut être énorme
- Les entreprises craignent de devoir subir les effets d'une récession économique majeure sur leur Supply Chain
- La trésorerie des entreprises est mise à mal par la baisse durable de l'activité et des charges encore importantes
- Les contraintes réglementaires sanitaires ou à visée protectionniste impactent l'activité
- Le manque de visibilité sur une demande qui varie fortement risque d'entraîner de fortes perturbations
- Mis en lumière par la crise, le manque de sources d'approvisionnement s'est révélé être un écueil majeur
- Engorgés au plus fort de la crise, les flux logistiques se sont avérés trop concentrés et sous capacitaires
- La digitalisation de l'économie se poursuit et les risques d'interruption ou d'attaque cyber augmentent
- Le risque qualité demeure une préoccupation opérationnelle dans un contexte de forte sensibilité client
- Les capacités restent dépendantes d'aléas fréquents et la COVID n'arrange en rien les craintes des acheteurs



Analyse par secteur

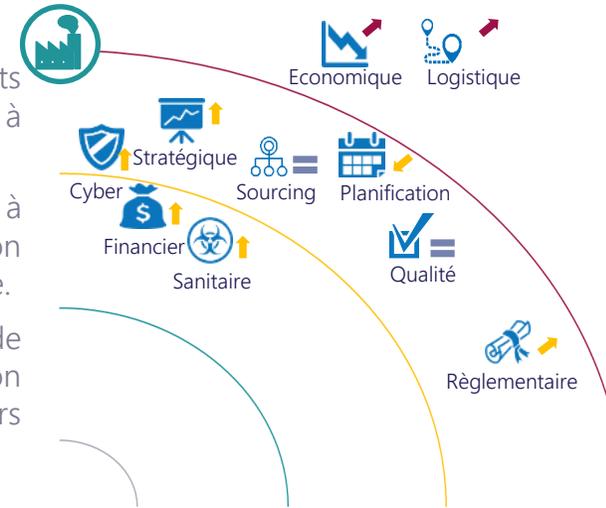


Aéronautique & Automobile

Les industriels du secteur sont inquiets de voir disparaître leurs fournisseurs à court terme.

Ils se retrouvent par ailleurs face à d'importantes difficultés de prévision qui font planer un risque sur la qualité.

Trouver des fournisseurs capables de soutenir la transformation technologique à venir sur ces secteurs va être un véritable défi.

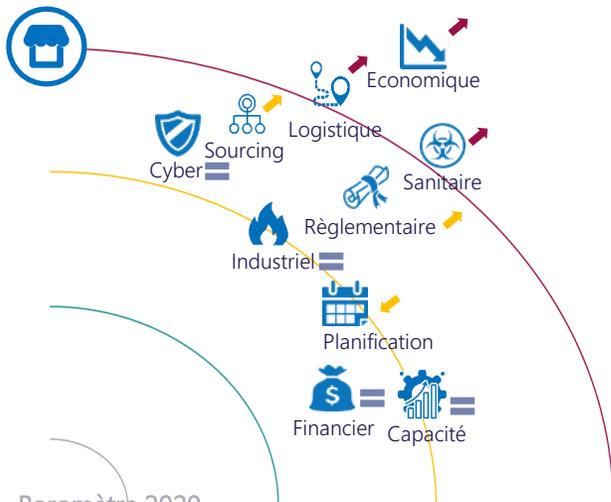


Autres Industries

Pour l'Industrie la pénurie de capacités logistiques est un problème récurrent qui s'est amplifié avec la crise et les restrictions de déplacement

Menacée de récession l'Industrie va devoir sécuriser sa Supply Chain sans doute au travers d'une concentration des panels fournisseurs.

D'un point de vue opérationnel la planification et la qualité vont être l'objet de toutes les attentions.

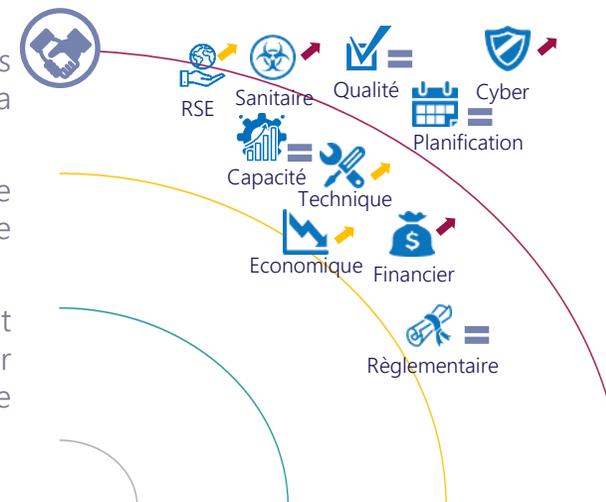


Commerce & Distribution

La crise économique va peser à tous les niveaux de la chaîne entraînant la fermeture de nombreux magasins.

Le spectre d'un re-confinement même partiel est une menace omniprésente pour le secteur.

Les flux logistiques restent tendus et une nouvelle vague pourrait entraîner un engorgement et une forte concurrence.



Réseaux & Services

La digitalisation des services se poursuit et fait croître le risque d'interruption ou d'attaque cyber.

Répondre à la demande et assurer une qualité de service irréprochable est un défi permanent avec un personnel soumis aux mesures sanitaires et à l'absentéisme.

La transition environnementale semble être un sujet d'inquiétude en même temps qu'une opportunité.

L'épidémie s'installe dans la durée

Après une première vague d'alertes sur les Supply Chain chinoises en janvier et en février, le virus s'est répandu dans le monde entier en quelques semaines aboutissant au confinement de près de la moitié de la population mondiale au début du mois d'avril. Pour les entreprises, le mode crise a été rapidement enclenché. Elles ont su pour la très grande majorité d'entre elles se mobiliser au plus haut niveau de leur organisation afin d'assurer la continuité de leurs activités et la sécurité de leurs employés.

Dans un premier temps face à la pénurie d'approvisionnements et à la congestion des transports il a fallu piocher dans les stocks, réorganiser leur localisation et ouvrir de nouveaux flux. En parallèle, des protocoles ont été établis pour protéger les salariés et éviter la contamination sur le lieu de travail avec des équipements adaptés, des modes opératoires

révisés et une organisation du travail repensée. Tout cela na été possible qu'au prix d'efforts conséquents pour disposer de l'information nécessaire et pour organiser au jour le jour l'activité.

Si le confinement avait permis d'inverser la courbe des contaminations et laissait imaginer une reprise accélérée, la recrudescence du virus et le retour de mesures sanitaires contraignantes sont depuis venus doucher les espoirs d'un retour rapide à la normale.

Malgré une mobilisation sans précédent des Etats et de l'Industrie pharmaceutique, la mise à disposition d'un vaccin va encore prendre des mois. D'ici là les entreprises vont devoir faire face et gérer les conséquences du Covid sur leur Supply Chain : absentéisme, allongement des temps de transport, ruptures de matières et de composants...

« Le vaccin, produit en quantité et distribué à ceux qui en ont besoin, c'est le deuxième semestre 2021. Il faut s'habituer pour cette année à continuer avec les mêmes mesures au moins jusqu'à l'été »

La crise économique va rebattre les cartes

L'économie mondiale traverse une crise inédite, de par son origine et son ampleur et ce dans tous les pays y compris les moins touchés par l'épidémie. Après un premier choc sur l'offre lié à la mise à l'arrêt d'usines et de services du fait du confinement, le choc sur la demande apparaît plus durable, avec en France une forte baisse des exportations, du tourisme, des transports ou encore de l'hôtellerie-restauration. Les PIB de tous les pays du monde se sont contractés autour de 10% au plus fort de la crise pour remonter plus ou moins rapidement. En France selon l'INSEE après une chute de 13,8% au 2^{ème} trimestre le PIB a rebondi au 3^{ème} de 16% mais au global de 2020 la contraction devrait se situer entre 7% et 9%. A cela s'ajoute un krach boursier d'ampleur qui a vu les indices baisser de plus de 20% sur l'année et le cours du pétrole devenir négatif.

La France comme beaucoup d'autres pays a mis en place des plans de soutien de l'économie destinés à limiter les charges des entreprises (chômage partiel, baisse des impôts de production), maintenir à flot leur trésorerie (PGE) et développer leurs activités (plan de relance, soutien à l'investissement, etc.). Mais la course est loin d'être gagnée et déjà certaines économies repartent plus vite que d'autres comme c'est le cas de la Chine qui semble avoir vaincu l'épidémie et retrouvé un niveau d'activité quasiment normal qui devrait la positionner au premier rang de l'économie mondiale.

L'économie post-pandémie sera sans doute un peu moins mondialisée et plus digitale mais elle va traverser d'abord plusieurs années d'incertitude qui vont peser sur la demande et l'investissement.

« La reprise n'est pas là aujourd'hui. Le redressement de l'activité n'est pas prévu avant 2023, voir 2024. »

Des fournisseurs aux **finances** très fragilisées

L'interruption de l'activité pendant plusieurs semaines, l'annulation ou le report de commandes, la dépréciation de stocks de marchandises mettent à mal la trésorerie de toutes les entreprises et augmentent le risque de faillite des plus fragiles. Selon Euler Hermes, les défaillances d'entreprises dans le monde vont augmenter de 35% d'ici 2021, de 25% en France et devraient atteindre un record de 57% aux Etats-Unis.

Là encore la situation est très diverse en fonction des secteurs concernés. Parmi les plus touchés viennent en premier lieu les entreprises de services comme les compagnies aériennes, les loueurs de véhicules ou les groupes d'hôtellerie-restauration. Dans l'Industrie les constructeurs automobiles et plus encore les constructeurs aéronautiques, craignent de voir disparaître nombre de fournisseurs incapables

de soutenir financièrement les effets de la crise ce qui fragiliserait des Supply Chain très complexes.

Derrière les plans de réduction d'effectifs des grandes entreprises qu'égraine l'actualité (Airbus 5800, Renault 4600, Valeo 2000, Daher 1300, Bridgestone 900...), c'est tout un tissu de sous-traitants qui se retrouve fragilisé par la baisse d'activité des grands donneurs d'ordre.

Si dans les pays occidentaux les plans de soutien aux entreprises ont amorti le choc économique, ils n'auront que retardé l'échéance sans reprise rapide de l'activité.

Après le virus, il est à craindre que les Supply Chain globalisées et interdépendantes doivent faire face à une épidémie de faillites aux conséquences encore plus durables.

« Une explosion des défaillances est redoutée par beaucoup dès ce dernier trimestre 2020 (...) en réalité c'est davantage sur le premier semestre 2021 - à la croisée des chemins de la reprise très gourmande en liquidités, et des premières échéances des Prêts Garantis par l'Etat à rembourser au printemps - que l'heure de vérité pourrait sonner. »

S'adapter aux contraintes réglementaires

Les contraintes réglementaires nées de la crise sanitaire vont encore se renforcer avec leur cortège de conséquences sur l'activité et la productivité des entreprises.

La mise en œuvre de protocoles strictes, la fourniture d'équipements de protection, la désinfection systématique des postes de travail, le développement du télétravail... sont autant d'éléments qui vont impacter durablement la productivité et renchérir les coûts pour nombre d'entreprises.

Associé à une désaffection de la clientèle dans le commerce, l'hôtellerie-restauration ou le transport, cela vient rajouter aux difficultés financières d'entreprises déjà largement éprouvées par la crise.

Par ailleurs, le renforcement des réglementations et de la fiscalité environnementales consécutif au

réchauffement climatique et à la sensibilité des opinions publiques (interdiction des pesticides, haro sur les véhicules diesel, consommation locale, durabilité...) oblige les entreprises à revoir leurs stratégies industrielles et l'architecture de leur Supply Chain pour s'adapter à ces nouvelles contraintes.

Enfin, l'incertitude sur le commerce mondial inquiète également les entreprises. Le Brexit demeure une inconnue majeure pour les flux européens et les élections américaines sont scrutées par tous les observateurs qui espèrent une stabilisation des positions américaines sur les échanges commerciaux notamment vis-à-vis de la Chine.

« Nous devons nous adapter aux protocoles sanitaires de nos clients, ce qui allonge les délais d'intervention. Les réglementations très diverses entre pays sur les mesures prises et la fermeture des frontières ont entraîné des difficultés de gestion opérationnelle. »

Une planification très incertaine

L'incertitude quant aux prévisions de vente est devenue la norme dans de très nombreux secteurs. La seule certitude est qu'on ne sait pas véritablement quand la demande des marchés reviendra à la normale et comment la crise que nous traversons influera à moyen et long termes sur les modes de consommation. Les points de repères habituels issus de l'historique sont devenus obsolètes et cela met à mal les processus Sales & Operations Planning (S&OP).

Les prévisions de reprises en « W », en « U » ou en « L » sont mis à mal par les courbes de contamination. Dans certains secteurs comme l'Aéronautique les scénarios à considérer vont d'un extrême à l'autre et ne permettent pas de planifier correctement les approvisionnements, pour beaucoup à délais longs, condamnant le secteur à piloter à vue et à connaître un temps de retard au moment de la reprise.

Dans le secteur de la distribution l'incertitude est également très forte car au grès des confinements successifs il est quasiment impossible de prévoir quels vont être les volumes écoulés et par quel canal. Ainsi on a vu au moment du déconfinement de très nombreuses enseignes faire face à des surstocks de collections hiver non écoulés. Cette situation risque fort de se reproduire générant des effets « bullwhip » sur de nombreuses Supply Chain.

Le S&OP doit ainsi être remodelé entièrement. Il ne s'agit plus de trouver le bon scénario de production pour répondre au Plan Industriel et Commercial mais de se donner les moyens de s'adapter rapidement aux évolutions brutales de la demande et aux événements imprévus.

« On manque de visibilité sur les projections de besoins. Même si à terme la demande reviendra, on ne sait pas la quantifier de manière fiable et encore moins anticiper les éventuels à-coups. On a un vrai problème de planification et on va rester en configuration de crise tout en restant prudent. »



Des sources qui se raréfient

Conséquence directe la crise, les faillites attendues de nombreuses entreprises risquent de désorganiser durablement les Supply Chain et augmenter les difficultés de certains secteurs à sourcer leurs besoins.

Pour se prémunir d'une telle situation certains donneurs d'ordre poussent leurs fournisseurs à se rapprocher. Parmi les premiers touchés par la crise, le transport aérien et par extension le secteur aéronautique entrent dans une phase accélérée de consolidation.

A court terme l'enjeu pour les donneurs d'ordre est de sauvegarder les sources critiques, mais à moyen terme le risque est de voir s'appauvrir la concurrence sur certains marchés voire de créer des situations de monopole.

La crise a souligné la dépendance des pays occidentaux vis-à-vis de la Chine (terres rares,

électronique, principes actifs...) et la nécessité de relocaliser certaines production. Si cela accélérera certainement une tendance préexistante au Covid à relocaliser dans les pays voisins de la Chine, il est probable que la relocalisation dans les pays occidentaux se limitera à des produits considérés comme stratégiques et soutenus par des politiques publiques incitatives pour compenser les écarts de rentabilité.

Dans un contexte où les marchés se referment, les entreprises s'inquiètent de ne plus trouver aussi aisément qu'auparavant les fournisseurs dont elles ont besoin pour leur propre produits, du moins au même niveau de prix qu'avant la crise, et certaines d'entre elles songent à internaliser une partie de l'activité sous-traitée.

« On va au devant d'un problème de sourcing majeur à la reprise car la crise nous oblige à réduire le panel et les plans sociaux vont toucher de nombreux fournisseurs »

De fortes tensions sur les flux **logistiques**

La crise sanitaire a dès janvier mis en tension les flux logistiques avec la Chine. L'usine du monde est un hub majeur duquel transitent chaque année plus de 4000 Md€ de marchandises et l'arrêt de la production dans la province du Hubei couplée aux restrictions de déplacement et aux mesures de quarantaine ont considérablement perturbé l'organisation logistique du pays et limité ses capacités de fret.

D'autant que les donneurs d'ordre ont très vite réagi pour tenter de sécuriser leurs approvisionnements en affrétant de nombreux transports de marchandises en urgence et en reroutant leurs approvisionnements. Très rapidement les flux maritimes et aériens ont été saturés, des files de camions sont apparues à l'entrée des ports et aéroports et les retards se sont accumulés. On a assisté alors à une très forte concurrence à l'achat de transport.

Certaines entreprises ont été jusqu'à affréter des avions entiers et à utiliser des voies alternatives. L'industrie automobile, les secteurs du textile et de l'électronique et plus globalement le commerce ont été particulièrement touchés du fait de leur dépendance chinoise.

L'incertitude demeure aujourd'hui très forte pour les entreprises avec la reprise de l'épidémie en Europe et de nouvelles fermetures de frontières ou augmentation des mesures sanitaires.

Dans une économie globalisée, et plus encore dans les secteurs qui ont un fonctionnement synchrone entre tous les acteurs de la chaîne, la logistique ne peut pas se permettre de ruptures sévères faute de stocks suffisants pour en amortir les effets. C'est ce que les Supply Chain sont en train d'éprouver avec la crise de la COVID 19.

«Il nous a fallu affréter des avions complets pour diminuer les délais et assurer la continuité de service. Cela a entraîné des coûts supplémentaires très importants car les flux étant saturés les prix ont été parfois multipliés par 2 voire 3. »

Une épidémie de **cyber** virus ?

La Supply Chain s'est considérablement digitalisée lors de la dernière décennie et s'appuie désormais sur de nombreux systèmes interconnectés entre tous les acteurs pour planifier, produire, expédier, transporter, tracer, facturer, piloter... Tous secteurs confondus, les entreprises sont de plus en plus vulnérables à la défaillance de leurs systèmes d'information ou de ceux de leurs partenaires, que cela soit en termes de disponibilité, d'intégrité ou de confidentialité.

Le recours massif au télétravail pendant la crise est venu rajouter une dose de complexité et augmenter l'exposition générale au risque Cyber. Illustration de cette perception, selon un rapport de Kaspersky, 7% seulement des industriels ont estimé que leur stratégie de cybersécurité était suffisante durant la crise sanitaire.

Dans un environnement de plus en plus connecté, où les flux d'informations sont tout aussi stratégiques que les flux de marchandises, la diffusion d'un virus va être ultrarapide et impacter directement ou indirectement l'ensemble des acteurs de la Supply Chain.

Après Wannacry et NotPetya qui ont marqué l'année 2017, les attaques de type ransomware ont encore été nombreuses en France en 2019 et 2020 touchant Altran, Airbus, Essilor, Bouygues ou encore Fleury Michon et plus récemment MMA, Gefco, CMA CGM ainsi que de nombreuses collectivités locales.

Si les grandes entreprises disposent de ressources de sécurité, leurs fournisseurs n'ont pas toujours les moyens de faire face.

« Le sujet aujourd'hui n'est pas comment l'on évite un incident Cyber, mais comment se protéger et réagir face à une attaque quasi-certaine »

Des défauts **qualité** toujours critiques

Les défauts qualité sur les produits sont encore très courants avec chaque année entre 500 et 1000 campagnes de rappels référencées par les associations de consommateurs et la DGCCRF. L'Agroalimentaire est le secteur le plus concerné avec les contaminations bactériennes. Viennent ensuite les produits pour enfants très surveillés quant à leur conformité. Et enfin l'Automobile. Récemment le cas des larves trouvées dans du lait infantile de la marque Gallia du Groupe Danone est emblématique de la gravité de ce risque en matière d'image de marque car cet événement a été très fortement relayé par les médias et les réseaux sociaux. A ce jour les actions de Danone portent principalement sur le renfort des emballages et des contrôles sur la chaîne logistique de distribution, maillon faible d'une industrie où le process de production fait l'objet de beaucoup d'attention.

Dans l'Automobile, les exemples sont légions et parfois dévastateurs pour les constructeurs comme pour les fournisseurs en cause. En juillet 2020, Volvo a lancé le plus grand rappel de son histoire avec 2,2 millions de voitures pour un défaut dans le système de ceinture fourni par le premier fabricant mondial d'airbags et de ceintures de sécurité, le Suédois Autoliv. Au-delà des coûts et des impacts sur la sinistralité, ce rappel préventif porte grandement atteinte à son image de marque.

Le risque est donc toujours critique et la redéfinition urgente des schémas de sourcing suite à la crise sanitaire couplée aux violents à-coups sur les plans de production pourraient entraîner une augmentation de défauts qualité.

« La rupture des cadences, l'utilisation de double sources, les absences liées à l'épidémie... sont autant de facteurs qui peuvent influencer de manière négative la qualité »



Retrouver ses capacités et sa productivité

L'arrêt brutal de l'activité en France a fortement réduit le taux d'utilisation des capacités de production passant de 83% en début d'année à 67% en Mars selon l'INSEE. Alors que l'activité reprend progressivement les industriels font face à diverses problématiques pour pouvoir redéployer des capacités au même niveau de productivité qu'avant la crise.

En premier lieu l'absentéisme constitue un véritable défi pour les entreprises. Au plus fort de la crise entre la mi-mars et la fin avril, il a doublé par rapport à ce qu'il était au début de l'année. Selon le baromètre Malakoff Humanis le virus a été la cause de 26% des arrêts en avril et concernait toujours 19% des arrêts en juin. Toutes les entreprises font face aux absences de leurs collaborateurs, cas contacts ou positifs, et cette situation va se poursuivre au gré des vagues successives de l'épidémie.

Cette situation est d'autant plus critique qu'elle pèse fortement sur la productivité industrielle, déjà en recul notamment vis-à-vis de l'Allemagne. Ainsi même si la reprise de la demande entraînera de fait une hausse du taux d'utilisation des capacités, celles-ci risquent d'être moins rentables en France que dans d'autres pays qui auront su mieux gérer la crise sanitaire ou qui disposent d'une avance technologique pour opérer leurs outils de production de manière plus automatisée.

L'inquiétude des industriels porte donc à la fois sur la disponibilité des capacités de production de leur Supply Chain à court terme mais également à moyen terme sur son niveau de compétitivité si les entreprises n'ont plus les moyens d'investir dans l'industrie 4.0.

« La crise va rebattre les cartes de la compétitivité internationale sur de nombreux marchés. Les entreprises qui pourront investir dans leur productivité auront un avantage concurrentiel certain. »

Autres risques

 **Stratégie.** Dans des Supply Chain complexes, les changements de stratégie imprévus des partenaires peuvent remettre en cause les organisations les plus huilées (recentrage des activités, abandon de certaines technologies, fermeture de sites...).

 **Industriel.** Le risque sur les sites industriels, qu'ils s'agissent d'incendies, de bris de machines ou d'autres dommages sur les moyens de production, reste une source importante de perturbations pouvant affecter l'ensemble d'un secteur par capillarité.

 **Savoir-Faire.** Certains secteurs sont particulièrement exposés à la perte de savoir-faire (luxe, pharmacie, défense...) avec d'autres choix que de soutenir ou d'intégrer leurs partenaires au risque de voir disparaître des sources clés sans solution alternative.

 **Technique.** En conditionnant la tenue du time-to-market, la capacité à soutenir la demande et à maintenir les appros dans la durée, les choix technologiques en conception sont un facteur de risque supplémentaire.

 **Géopolitique.** La transition vers un monde multipolaire et la multiplication de foyers d'instabilité (Hong Kong, Taiwan, Syrie, Libye, Liban, Sahel, Venezuela...) sont autant de risques de perturbations pour des Supply Chain mondialisées.

 **Catastrophe naturelle.** Les Supply Chain restent particulièrement exposées par des événements pouvant toucher de nombreux maillons. En 2019, selon Munich Re, 820 catastrophes naturelles ont été répertoriées et ont engendré 150 milliards de dollars de dommages et de pertes d'exploitation.

 **RSE.** Si les entreprises semblent plus sensibles à leur responsabilité sur leur Supply Chain elles ne perçoivent pas de réel danger. Excès de confiance dans leurs politiques en la matière ? Sans présenter de risque d'interruption d'activité la performance RSE de la Supply Chain est pourtant un enjeu majeur.

 **Terrorisme.** Avatar d'un monde de plus en plus instable, le risque terrorisme apparaît dans le classement en renchérissant le coût de la sécurité et en impactant les délais aux frontières pour les échanges internationaux.

 **Légal.** Le risque juridique reste contenu malgré le développement de la Fraude tout au long d'une Supply Chain qui suscite les convoitises, et de la Contrefaçon au-delà des secteurs traditionnels du luxe et de la mode (pièces de rechanges, médicaments...).

04

MAÎTRISE DES RISQUES

De nombreux dispositifs de maîtrise des risques de la Supply Chain existent et sont déployés dans les entreprises. Grâce à eux elles font face aux aléas de leur Supply Chain y compris au plus fort de la crise que nous traversons.

Mais ces dispositifs ont leurs limites et ne sont que partiellement déployés dans les faits, par manque de moyens et / ou à cause de leur complexité de mise en œuvre.

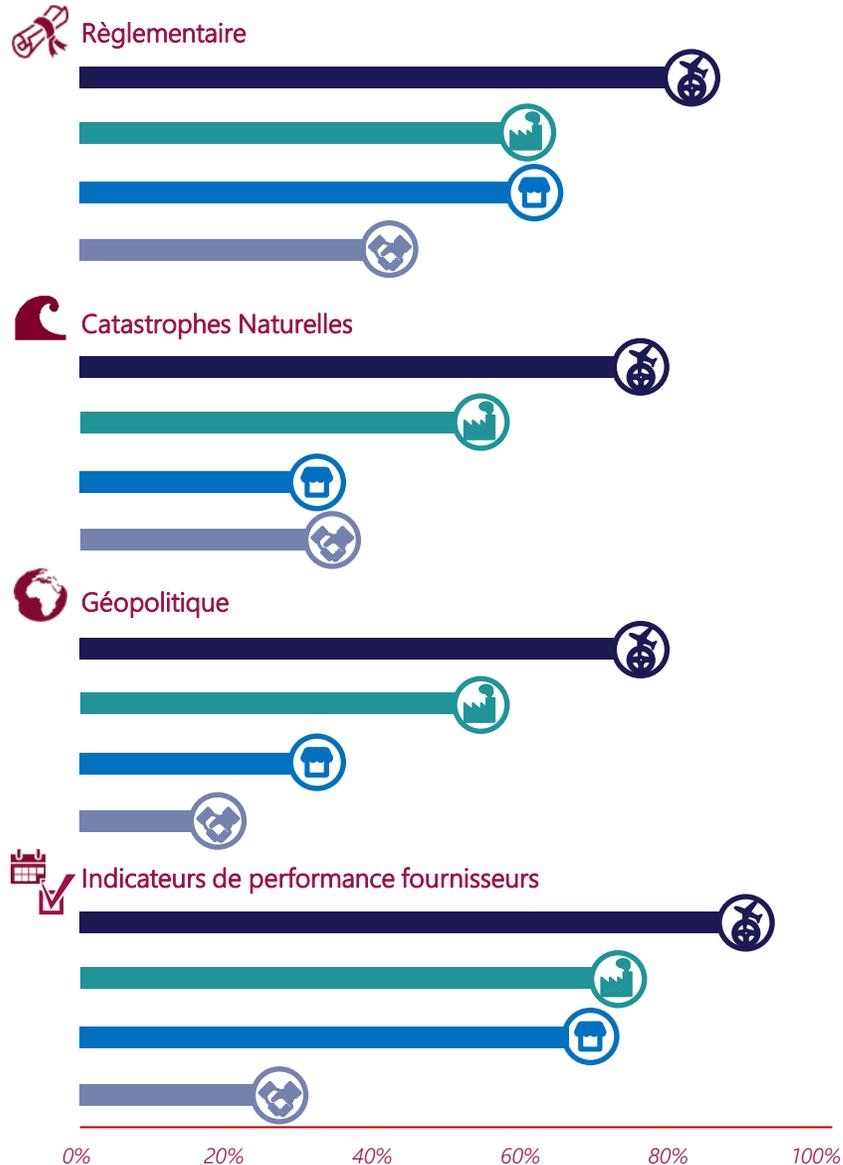
La crise en a révélé les faiblesses et mis l'accent sur la nécessité de renforcer certains d'entre eux, voire d'en créer de nouveaux.



70%

des répondants disposent d'une évaluation des risques de leur Supply Chain

Mettre en place une veille



La veille est un outil essentiel à l'anticipation des crises sur la Supply Chain mais tous les secteurs n'ont pas encore investi dans des dispositifs leur permettant d'être alertés à temps.

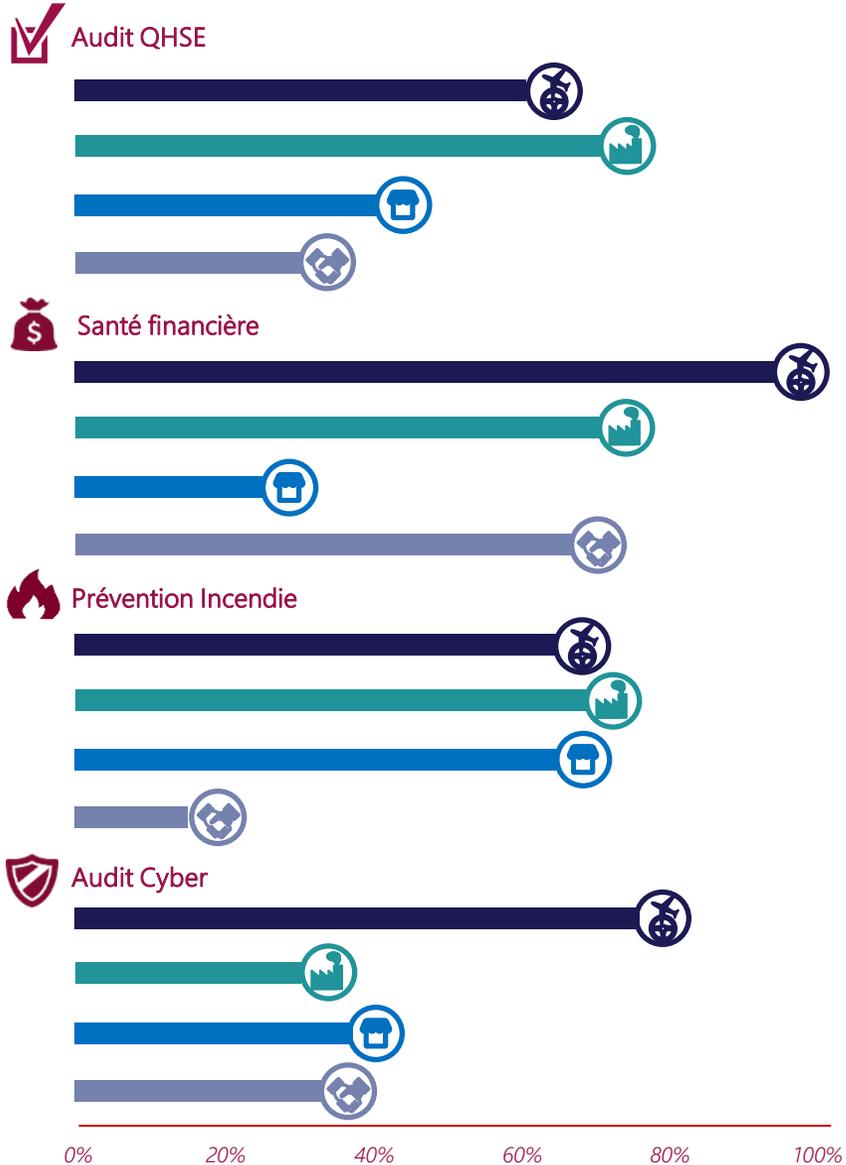
Globalement le secteur Industriel est à la pointe, ce qui est compréhensible de par la nature de ses activités, très réglementées, et de sa Supply Chain mondialisée, vulnérable aux catastrophes climatiques et aux soubresauts géopolitiques.

Les Distributeurs semblent quant à eux moins préoccupés par les phénomènes climatiques ou géopolitiques ce qui paraît surprenant car leurs approvisionnements dépendent en grande partie de zones du monde susceptibles d'être concernées par ces problématiques.

Enfin le secteur des Services apparaît nettement moins structuré pour conduire une veille sur sa Supply Chain. Même si cela s'explique de par la colocalisation des sources d'approvisionnement et des centres d'exploitation, il semble que les entreprises de services accusent un certain retard de maturité dans les outils leur permettant de percevoir les évolutions rapides de leur environnement.



Evaluer ses fournisseurs



Connaître la capacité de maîtrise des risques de ses fournisseurs nécessite de les évaluer régulièrement et de piloter des plans d'amélioration si nécessaire.

Cette approche est bien intégrée dans l'Industrie qui conduit des audits et recueille des informations permettant d'animer les fournisseurs afin qu'ils mettent en œuvre progressivement les dispositifs de prévention utiles.

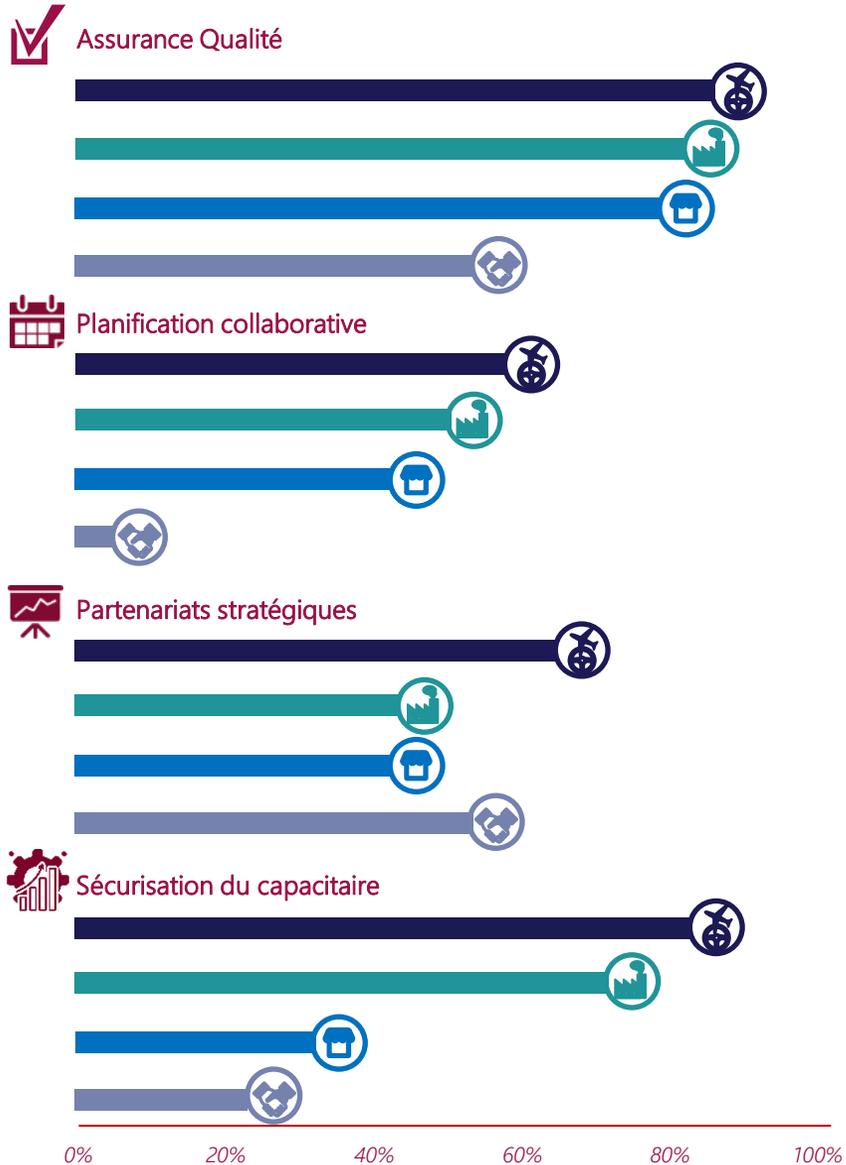
Même si on observe une légère progression des enseignes du Commerce dans le déploiement d'audits QHSE, elles ne sont néanmoins pas du tout équipées face à la vague de faillites qui risque de déferler et vont devoir constater les dégâts.

Le secteur des Services est encore peu structuré pour conduire des évaluations fournisseurs que ce soit sur leur conformité QHSE ou leur prévention incendie. Dans bien des cas les prestataires doivent se conformer aux réglementations existantes mais, sans réels contrôles, les risques sont importants.

Enfin, véritable évolution par rapport à 2019, l'Aéronautique et l'Automobile mettent en œuvre des audits Cyber de leurs fournisseurs et semblent avoir pris conscience de la nécessité a minima d'interroger les dispositifs de prévention et protection.



Prévenir les défaillances



La Supply Chain est en évolution permanente au gré des marchés qu'elle sert. Pour maîtriser cette complexité en continu il est nécessaire d'intégrer des dispositifs de prévention dans les processus de pilotage.

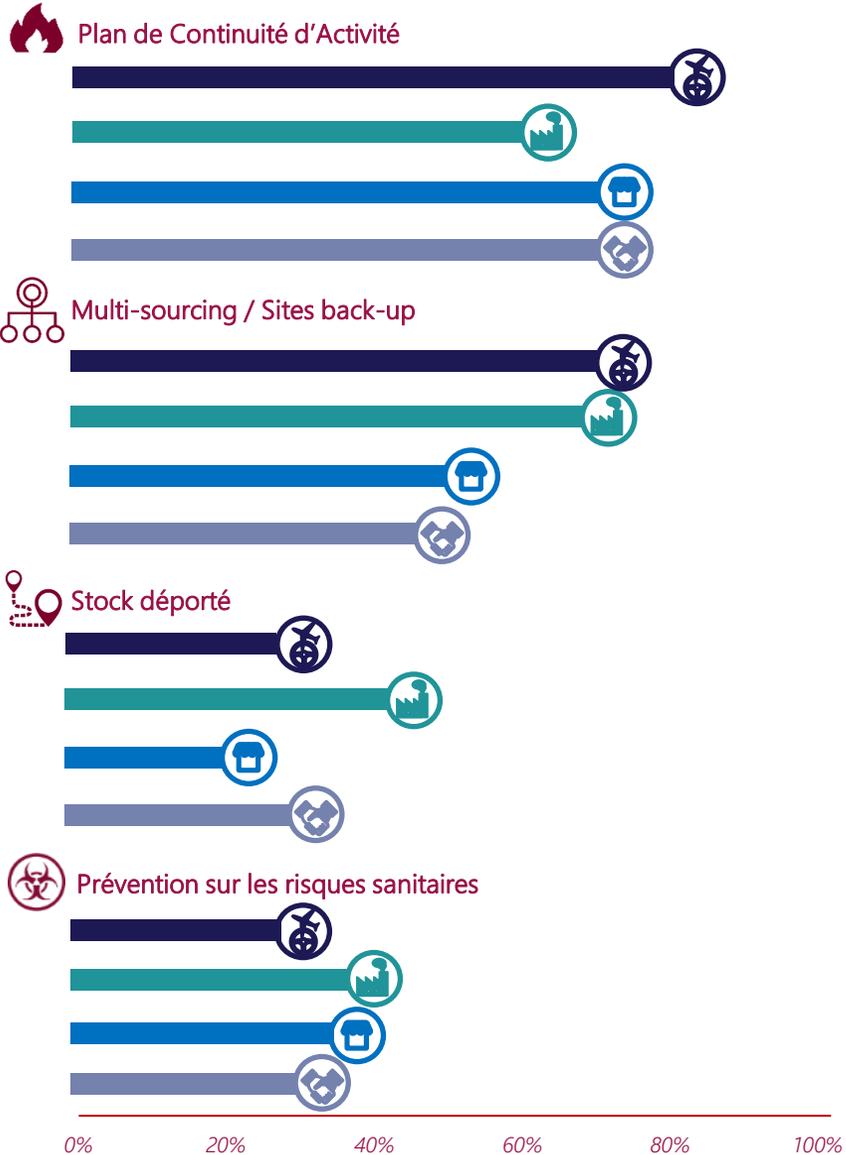
Là encore l'Industrie fait figure de bon élève car son fonctionnement en flux tendus n'autorise pas de défaut et son besoin d'innovation impose des relations de longs termes. On note néanmoins une différence de maturité entre industries quant à la stratégie d'achat, liée sans doute à la position de donneurs d'ordre ou de fournisseurs des répondants.

Le Commerce et la Distribution s'appuient sur des certifications qualité censées assurer la conformité des produits mais au vu des rappels de produits cela à des limites. Peu enclins à s'engager sur des volumes le secteur ne peut sécuriser le capacitaire ce qui entraîne parfois des pénuries.

Enfin le secteur des Services est encore très exposé aux aléas de la demande et ne dispose pas de moyens pour pouvoir intégrer sa Supply Chain dans ses processus de planification et ainsi offrir de la visibilité à ses sous-traitants.



Sécuriser les flux



Au-delà de la prévention des risques, l'entreprise doit être en capacité de réagir très rapidement face à un événement mettant à mal sa Supply Chain afin d'en limiter l'impact.

Tous les secteurs mettent en œuvre des Plans de Continuité d'Activité (PCA) et leur déploiement se poursuit. Néanmoins il est très rare qu'ils soient coordonnés avec tous les acteurs de la Supply Chain et qu'ils soient régulièrement mis à jour.

Autre dispositif semble-t-il très répandu, le multi-sourcing permet de basculer d'un fournisseur à un autre en cas de besoin. Là encore cette stratégie souffre souvent d'un manque de pratique, de qualification et de capacité des backups pour être pleinement opérationnelle.

Dispositif plus sécurisé, la mise en place d'un stock déporté, permettant de réagir face à un événement touchant l'ensemble d'une zone géographique, est peu déployé car son coût est souvent considéré trop élevé en regard des enjeux.

Enfin, preuve de l'impréparation des entreprises au risque sanitaire, les dispositifs de prévention ad hoc étaient avant la crise peu déployés dans les différents secteurs, les plus avancés ne disposant que de plans datant du H1N1.



La crise a révélé les **faiblesses** des dispositifs



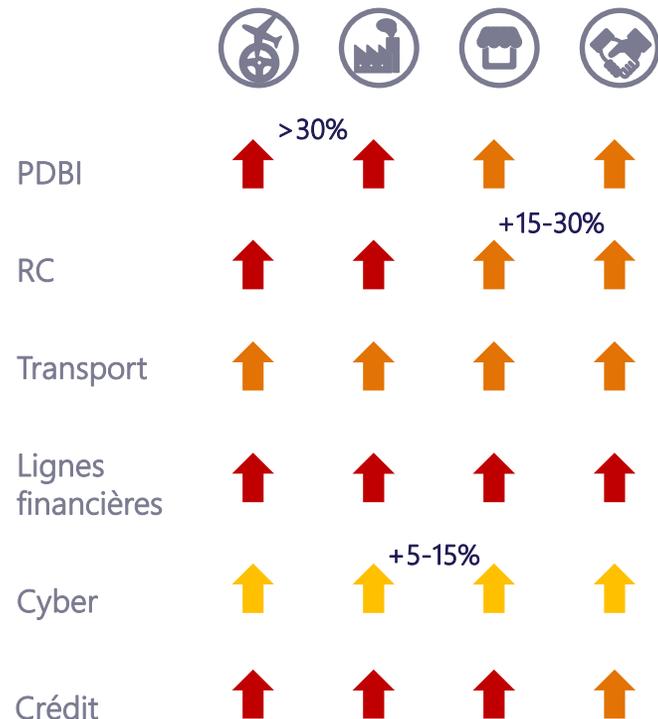
La crise du COVID a été l'occasion pour les entreprises de mobiliser leurs dispositifs de continuité qu'elles jugent pour la plupart efficaces et utiles. Néanmoins cette situation d'urgence sans précédent a mis en lumière des difficultés à tirer parti d'un certain nombre d'entre eux :

- L'évaluation financière des fournisseurs s'est avérée peu utile car elle ne donne pas de vision en temps réel alors même que beaucoup se trouvent dans une situation délicate
- Les partenariats stratégiques sont mis à mal par l'ampleur de la baisse de la demande qui pousse les donneurs d'ordre à resserrer leur panel pour protéger les coûts
- La faible quantité de stocks déportés n'a pas suffi à compenser les fermetures de sites de production et l'engorgement des flux logistiques
- Le manque de traçabilité des produits sur les flux logistiques n'a pas permis aux entreprises de rerouter à temps les flux et certains composants ont été bloqués plusieurs semaines

« Les dispositifs de maîtrise étaient de bon niveau pour une crise logistique, mais pas pour une crise sanitaire »

L'assurance, une solution de plus en plus **limitée**

Primes d'assurances Augmentations constatées Q3 2020



Source : courtiers, FFA, AMRAE

Parmi les instruments à disposition des entreprises, l'assurance apporte des solutions permettant de couvrir les pertes d'exploitation consécutives à un dommage survenant sur un site client ou fournisseur (incendie, inondation, bris de machine...), moins voire pas du tout s'il s'agit de couvrir les pertes d'exploitation sans dommage direct (grève chez un client, faillite d'un fournisseur, tremblement de terre détruisant les infrastructures de transport, attaque cyber chez un prestataire, mise en quarantaine d'une ville suite à une épidémie...).

Après des années de baisse, l'augmentation du coût des catastrophes naturelles et plusieurs sinistres carences dans l'automobile et la chimie, qui ont souligné le caractère systémique du risque Supply Chain et le risque de cumul pour les assureurs, ont participé au durcissement des conditions de marché depuis 2 ans (augmentation des primes, augmentation des franchises, diminution des capacités, limitation de l'étendue des couvertures).

La crise sanitaire, en dégradant un peu plus les résultats des assureurs dont certaines polices n'excluaient pas le risque épidémique et ses conséquences sur l'exploitation des entreprises, n'a fait que renforcer la tendance rendant particulièrement âpres les négociations sur les renouvellements.

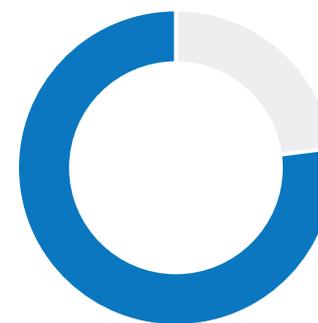
Pour les entreprises, la situation est telle qu'il ne s'agit plus aujourd'hui d'imaginer mieux assurer son risque Supply Chain mais plutôt de trouver à s'assurer tout court sans trop dégrader les conditions techniques et économiques existantes.

05

QUELLE SUPPLY CHAIN DEMAIN ?

Si l'économie mondiale se relèvera à terme de la crise sanitaire, elle ne pourra plus ignorer sa vulnérabilité face aux risques de la Supply Chain.

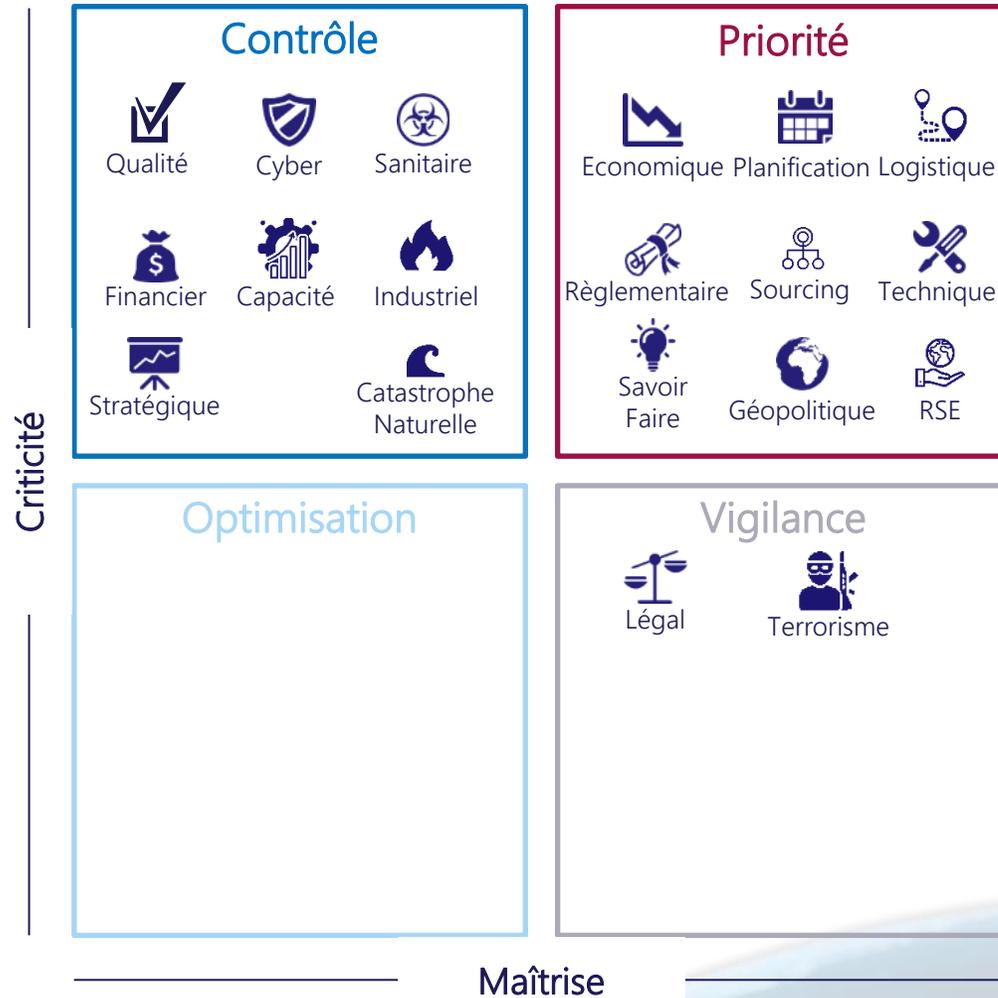
Plusieurs possibilités s'offrent aux entreprises pour sécuriser leurs approvisionnements et leurs canaux de distributions, et il s'agira pour elles de trouver le bon compromis entre une relocalisation des opérations au plus près de leurs marchés et une mise sous contrôle de bout en bout de flux mondialisés.



77%

des répondants souhaitent modifier le profil de leur Supply Chain d'ici **5 ans**

Priorité à la sécurisation



L'environnement des entreprises est devenu très incertain et la priorité est de sécuriser les flux pour répondre aux enjeux à court et long termes.

Au niveau des Opérations, à court terme la logistique va devoir **gagner en flexibilité et en visibilité** pour pouvoir être plus facilement opérable et modifiable en cas de crise. De même la planification et plus spécifiquement les processus S&OP vont devoir être revus pour permettre de **s'adapter en continu à la demande** sur toute la chaîne.

D'un point de vue structurel, face à la **crise économique** qui s'annonce, aux **contraintes géopolitiques et réglementaires** qui pèsent sur le commerce mondial et à l'évolution des mentalités et modes de consommation qui deviennent **plus responsables**, les entreprises doivent adapter leur **sourcing** pour s'approvisionner dans toutes les situations tout en restant conformes.

Afin de mener à bien cette transformation de leur Supply Chain, les donneurs d'ordre vont devoir accompagner leur écosystème pour **développer les savoir-faire** au plus proche de leurs marchés de façon à disposer de **multiples sources** mais également d'une capacité de **diversification de leur offre**.

Tirer parti du digital

Cartographier et évaluer les risques de sa Supply Chain – *42% des répondants*

Maîtriser la Supply Chain nécessite en premier lieu de la connaître dans le détail. Il s'agit d'identifier, de localiser et de caractériser tous les maillons pour disposer d'une visibilité permettant d'orienter la stratégie et de réagir efficacement en cas de défaillance. Quelle est la localisation géographique précise des sites au regard de leur exposition aux catastrophes naturelles ? Quels sont les process qui y sont opérés et quel est le niveau de prévention incendie associé ? Quelles sont les pièces qui y sont produites et quel est l'impact d'une défaillance sur le chiffre d'affaires ? ...

Cela nécessite une véritable animation, un processus et des outils dédiés impliquant les responsables de la Supply Chain, des Achats et des Risques. Tous doivent travailler de concert pour pouvoir construire et mettre à jour cette cartographie qui est essentielle à l'amélioration de la résilience globale de l'entreprise.

Opérer les flux en temps réel – *26% des répondants*

En complément de cette cartographie détaillée de la Supply Chain l'entreprise doit disposer des leviers lui permettant de piloter quasiment en temps réel les flux logistiques de ses marchandises en amont comme en aval. L'objectif est, en cas de problème, de pouvoir très rapidement identifier les impacts, projeter des alternatives, localiser les marchandises, vérifier leur provenance, leur conformité pour mettre en œuvre de nouveaux flux logistiques ou lancer de nouvelles productions si la situation l'impose.

Les solutions techniques sont connues (RFID, GPS, Blockchain...) mais pas encore suffisamment déployées et les logisticiens se préparent à pouvoir proposer les infrastructures nécessaires au traitement et à la diffusion de ces informations tout au long de la chaîne pour opérer des flux omnicanaux en B2B.



Repenser la Supply Chain

Diversifier les bassins d'approvisionnement – 45% des répondants

Alors que la relocalisation a été mise en avant dès le début de la crise, il est sans aucun doute plus pragmatique de tendre vers une diversification des bassins d'approvisionnement. En effet il n'est plus acceptable pour une entreprise de dépendre d'une seule zone géographique en cas de catastrophe naturelle, de crise sanitaire ou d'évènement géopolitique. Cela passe par la qualification de nouveaux fournisseurs, idéalement plus proches des marchés clients. Cette évolution prendra du temps mais elle apparaît essentielle et est alignée avec les enjeux RSE des entreprises.

Sécuriser les productions – 35% des répondants

La crise économique va mettre en difficulté de nombreuses entreprises qui vont devoir s'adapter à une baisse de la demande tout en sécurisant leur Supply Chain. Beaucoup d'entre elles vont faire le choix de réduire leur panel ce qui passe par un renforcement de partenariats de durée avec les fournisseurs restants. D'autres vont aller jusqu'à internaliser des productions sur des composants ou des étapes critiques pour lesquelles le marché fournisseur est trop restreint ou situé dans des zones trop exposées.

Mettre en œuvre des flux logistiques alternatifs – 18% des répondants

La crise a révélé également la grande vulnérabilité de la logistique mondiale. Nombre d'entreprises ont déjà entamé un virage majeur et durable de leur politique de transport en choisissant de diversifier les solutions. L'offre actuelle est certes limitée et concentrée sur les voies maritimes et routières mais les politiques d'investissement vont dans le sens d'une plus grande diversité de canaux. Les entreprises en ont besoin pour pouvoir sécuriser et améliorer leur niveau de service en adaptant en permanence leurs modes d'approvisionnement et de distribution.



Renforcer sa **continuité d'activité**

Renforcer et élargir les PCA – *48% des répondants*

La crise a durement éprouvé les dispositifs de continuité des entreprises. Entre celles qui disposaient de Plans de Continuité d'Activité (PCA) et celles qui ont dû bâtir la démarche au fur et à mesure les différences d'impact ont pu être importantes. Trop souvent les PCA ont été prévus pour gérer des incidents localisés, de moyenne intensité et non des défaillances simultanées sur tout ou partie des sites de l'entreprise et de ses partenaires. L'amélioration de la résilience passe par la mise en place d'un véritable système de management de la continuité au niveau de la Supply Chain. L'objectif doit être de permettre une gestion coordonnée des crises tant au niveau de l'entreprise et de l'ensemble de ses ressources, qu'avec ses partenaires clients et fournisseurs, en connectant tous les acteurs pour alerter au plus vite, permettre les meilleurs arbitrages, limiter les impacts et accélérer le retour à la normale. Cela suppose une coopération accrue et transparente entre toutes les parties prenantes de la Supply Chain.

Augmenter les stocks – *34% des répondants*

Après des années de politiques de réduction de stocks, chaque crise, grande ou petite, rappelle qu'ils ont vocation à servir d'amortisseur et que pour les Supply Chain les plus complexes, où l'interdépendance entre les acteurs est difficilement modélisable, ils permettent de compenser au moins partiellement l'imprévisibilité des défaillances à venir et de se donner du temps pour réagir. S'il ne s'agit pas de recréer des stocks à toutes les étapes des processus, ce qui serait difficilement soutenable économiquement, il s'agit en revanche de repenser ses politiques de gestion à l'aune de la criticité des matières, pièces ou composants achetés ou produits finis fabriqués, afin d'améliorer la résilience des organisations (calage des niveaux des stocks de sécurité, négociation de stocks de consignation avec les fournisseurs, mise en place de stocks déportés pour éviter les effets de cumul en cas de destruction d'un site...).



Restructurer ses **protections financières**

Dans un marché qui impose des hausses de primes à deux chiffres, des hausses de franchises, des réductions de capacité et de garanties, et qui ne développe plus de produits véritablement nouveaux depuis longtemps, l'assurance confirme qu'elle n'est pas l'Alpha et l'Omega de la protection du compte de résultats et du bilan des entreprises.

La contraction des capacités des assureurs est tout à la fois un risque supplémentaire en cas de défaillances à effet domino sur la Supply Chain et une opportunité pour les entreprises de se réapproprier leur politique assurance, repenser leur modèle de rétention et se donner les moyens d'être moins dépendantes de la volatilité des marchés financiers.

Dans tous les cas, il devient impératif de renforcer sa gestion de risques (identification, valorisation, prévention, protection et continuité d'activité), pour dimensionner ses besoins de couverture au plus juste (garanties, limites, franchises) et limiter la dégradation des conditions techniques et économiques des polices.

Pour les ETI et les grandes entreprises c'est l'occasion d'explorer la possibilité de mettre en place des solutions d'ART (Alternative Risk Transfert) de type captives (d'assurance, de réassurance ou compartiment captif dans un véhicule existant) ou Garanties Structurées. Cela pourra permettre de compléter les garanties offertes par les assureurs (ex : carence de fournisseurs sans dommage), de faciliter la participation d'autres assureurs en auto-assurant son risque de fréquence et en ne transférant que le risque d'intensité, tout en optimisant son budget assurances. A terme, dans un marché moins tendu, le gain obtenu en visibilité sur ses risques permettra de reconsidérer le transfert aux assureurs en position beaucoup plus favorable.



Un mal pour un bien

Si l'on ne progresse jamais aussi bien qu'en réaction face à un évènement dramatique, la crise du Coronavirus devrait favoriser une prise de conscience des entreprises quant à la limite des modèles actuels de Supply Chain et de leur capacité à en maîtriser les risques. Si l'optimisation économique de la Supply Chain a largement contribué à la croissance et à la performance des organisations, elle l'a également fragilisé au-delà du raisonnable et l'a exposé trop fortement aux aléas.

Face à ce constat, il n'est plus acceptable de ne pas :

- Disposer d'une **visibilité sur sa Supply Chain** avec une évaluation de l'exposition aux risques et une estimation des impacts d'une défaillance afin de prévenir l'apparition de crises
- Structurer sa Supply Chain de façon à disposer **d'alternatives face à une carence** de production dans un bassin de production donné
- Animer un **système de management de la continuité** en collaboration avec ses fournisseurs et clients afin qu'il soit véritablement opérationnel face à une crise d'ampleur internationale

Pour les entreprises qui sauront s'en saisir, il s'agit là d'une opportunité pour véritablement reprendre le contrôle sur leur activité en se projetant sur un **objectif durable de résilience et de performance** tenant compte de l'incertitude croissante et de l'injonction à une plus grande responsabilité sociale et environnementale auxquelles l'économie mondiale doit faire désormais face.

KYU, expert des risques Supply Chain



Cartographier vos risques Supply Chain

- Localisation et caractérisation des risques des sites de vos fournisseurs et clients
- Mapping des interdépendances et évaluation des niveaux de prévention

Réduire les risques de votre panel fournisseur

- Adaptation de vos stratégies et processus d'Achat à votre exposition aux risques
- Conduite d'audits des fournisseurs critiques et définition de plans d'actions

Améliorer la résilience de votre schéma industriel

- Stress test des flux de production et distribution selon des scénarios de demande
- Définition et mise en œuvre d'une organisation plus résiliente

Déployer un système de management de la continuité

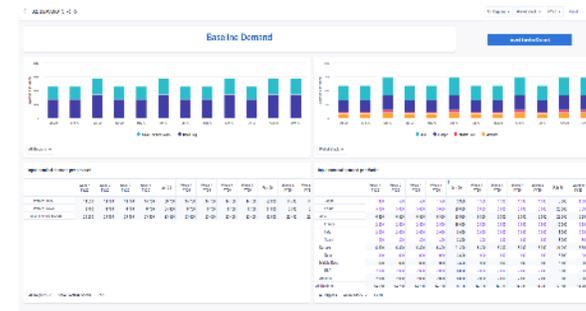
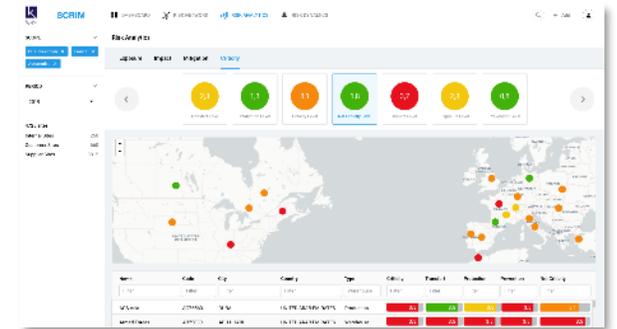
- Simulation des impacts business d'une interruption d'activité
- Etablissement de PCA élargis aux fournisseurs et aux clients

Adapter vos solutions Assurance

- Revoir vos conditions et limites de garantie au regard de votre exposition réelle
- Piloter la mise en œuvre d'une couverture assurantielle de la Supply Chain

Des solutions digitales pour piloter la résilience de votre Supply Chain

SCRIM, une plateforme collaborative de cartographie des risques de la Supply Chain et d'évaluation des impacts business



Des solutions S&OP avancées permettant de simuler des scénarios de risque et d'optimiser la Supply Chain

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



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

Crédits

Contributeurs

Mathilde Royer (KYU)

Relation presse

Olivier Coppermann

Images

iStock Photo

