

White Paper Compact



Gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement Comment les entreprises peuvent éviter les difficultés dues au Coronavirus

Livre blanc
Miebach Consulting GmbH
Février 2020
Auteur:



Dirk Friebel,
friebel@miebach.com

Comment les entreprises peuvent éviter les difficultés pour la Supply Chain dues au Coronavirus

Le coronavirus, COVID-19, frappe de manière négative la production mondiale dans presque toutes les industries, de l'automobile à l'électronique en passant par les biens de consommation. De nombreuses usines en Chine ont été fermées, les travailleurs ne pouvant pas reprendre leurs fonctions. De plus, il y a des restrictions dans le domaine des transports. En raison de la propagation du virus dans toute l'Europe, les chaînes d'approvisionnement dans les zones touchées ne peuvent plus s'acquitter de leurs tâches, ou, alors, dans une mesure limitée.

Dans l'industrie de l'électronique, Apple a indiqué un début de délocalisation d'une partie de sa production en Inde, à Taiwan et au Vietnam. L'industrie automobile a été particulièrement touchée et connaît déjà d'importants problèmes le long de sa chaîne d'approvisionnement (la Chine est l'un des plus grands exportateurs de pièces de véhicules telles que freins, électronique, châssis et roues). Certains équipementiers, de niveau 1 et 2, ont reporté le début de productions dans leurs usines en extrême orient.

Non seulement la production a été fortement réduite, mais les transports ont été sévèrement restreints en raison des contrôles routiers, des fermetures et des règles gouvernant les échanges entre les usines en situation de quarantaine, des blocages progressifs des aéroports et des ports maritimes. La capacité de fret aérien est limitée et/ou disponible uniquement à prix exorbitants.

Il en résulte déjà une pénurie de matières premières, de produits semi-finis (PSF) et de produits finis (PF) pour les entreprises, entraînant des temps d'arrêt de production à travers le monde avec un impact sur les chaînes mondiales en amont, des fournisseurs de niveau 2 aux fournisseurs de niveau 1. En aval, les ventes sur les marchés touchés par le COVID-19 se sont pratiquement effondrées dans certains cas.

Les livraisons ne peuvent souvent pas être assurées ou livrées à temps et les attentes du client ne sont pas satisfaites. Les lancements planifiés de produits ainsi que leurs campagnes de marketing et de vente sont reportés tout simplement par manque de biens.

L'ampleur des dommages économiques à ce jour et les risques élevés persistants d'une perte de chiffre d'affaire et de rentabilité doivent être évalués rapidement, en détail et de manière fiable pour en identifier les effets. Des risques futurs sur les marchés d'approvisionnement et de vente ne peuvent être exclus et des plans d'atténuation doivent ainsi être établis.

Les entreprises touchées doivent réagir rapidement. Les fournisseurs qui ne sont pas (encore) touchés par COVID-19 doivent être identifiés et sécurisés. Si la production est en mesure de reprendre complètement, les entreprises concernées devraient bloquer sans hésitation les réservations avec leurs transporteurs de fret aérien pour récupérer le temps perdu.

Si l'analyse montre que le risque d'arrêts dans les zones de production est élevé ou est déjà apparent, le programme devrait être revu immédiatement. Dans certaines circonstances, la production de PSF/PF peut être planifiée pour les stocker par opposition à un arrêt de travail ou au recours au chômage partiel. L'insourcing des étapes de production (si possible) et l'équilibrage du temps de travail sont les dernières étapes avant l'arrêt de la production.

Les clients ayant souscrit des contrats fixes doivent être informés et suivis de manière ciblée ; les mesures de vente, de publicité doivent être adaptées à la situation. Les nouveaux produits ne devraient être lancés que si les marchandises sont largement disponibles. En prenant ces mesures, les ventes et les pertes d'EBIT peuvent être largement atténuées. Cependant, les entreprises doivent être bien préparées pour l'avenir. La gestion proactive et adaptée des risques pour la chaîne d'approvisionnement devrait être introduite par le biais de stratégies claires de ravitaillement et de logistique. Sur la base d'une évaluation initiale de l'offre, une décision peut être prise pour atténuer les risques liés à l'approvisionnement en répartissant les dépendances aux matières premières de base/PSF/PF sur au moins deux pays, régions ou fournisseurs.

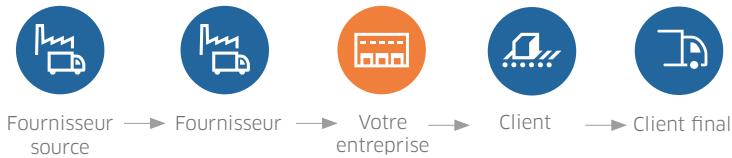
Les processus logistiques devraient être mis en place de manière flexible de sorte que les flux de marchandises soient à des modifications à très court terme soient contrôlés et gérés de manière fiable - cela nécessitant généralement un changement dans le nombre de partenaires logistiques et la mise en place de contrats plus flexibles. Les stocks de sécurité de matières premières/PSF/PF peuvent réduire les risques de goulots d'étranglement de l'offre dans la production et le danger de non-disponibilité pour la distribution.

Un processus d'approvisionnement d'urgence extrêmement rapide (mais bien réfléchi) doit être planifié et communiqué si un risque se produisait. Pour les entreprises manufacturières, il est recommandé que les processus d'urgence soient définis et mis en place pour permettre un ajustement très rapide de la planification de la production. Si nécessaire, l'insourcing des étapes de production peut être envisagé.

Lors de la conception de contrats publicitaires/marketing, une annulation ou un échange à court terme du produit annoncé doit être considéré. Un comité de pilotage pour gérer les risques ayant grande complexité devrait être inclus dans les contrats fixes d'approvisionnement.

Cela permettrait de minimiser les risques économiques pour l'avenir.

Anticiper les états critiques par une gestion active et sans hésitation des risques pour votre Supply Chain



PHASE 1: ANTICIPER LES RISQUES

Inbound	Production	Outbound
<ul style="list-style-type: none"> Analyse par pays/région/fournisseur source (niveau 1 et 2) et client/ OEM Différenciation selon les principaux groupes de produits PF/PSF/matières premières Estimation du risque retard/échec Production/transport différenciation 	<ul style="list-style-type: none"> Risques pour la santé des employés Évaluation par site/zone de production Coûts d'arrêt Options pour modifier le calendrier de production Disponibilité des produits 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité des produits finis Analyse des pertes de ventes/EBIT par produit/ par marché Risque de perte de clientèle Contraintes de disponibilité lors du lancement de nouveaux produits

PHASE 2: MESURES À COURT TERME

Inbound	Production	Outbound
<ul style="list-style-type: none"> Quarantaine si nécessaire Identification et achat de substituts dans des pays sans risque corona Soutien aux fournisseurs de niveau 1 en ce qui concerne les défaillances de niveau 2 Réservations selon accords d'espace bloqué (BASA) pour rapatrier les produits depuis les pays touchés par le virus 	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelle planification du programme de production Utilisation priorisée des coûts fixes – zones de production intensives et concentration sur les faiblesses concurrentielles Insourcing Fermeture temporaire des zones de production et travail à court terme 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptation des lancements de produits/ mesures de commercialisation Ajustement de la planification des ventes Négociation de contrats fixes Communication avec la clientèle Ajustement des prévisions de chiffre d'affaires/EBIT Annonces ad hoc

PHASE 3: MINIMISER LES RISQUES À MOYEN TERME

Inbound	Production	Outbound
<ul style="list-style-type: none"> Introduction de la gestion des risques Évaluation initiale des risques Minimisation des risques de la structure des fournisseurs, c'est-à-dire la diversification des risques Rendre les processus logistiques et les contrats plus flexibles Surveillance active 	<ul style="list-style-type: none"> Risque optimisé plus stocks de sécurité Processus d'urgence, c'est-à-dire ajustement rapide de la planification de la production Fournir une option réaliste d'insourcing de production par étapes Modèles flexibles de temps de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Rédaction de contrats de marketing avec annulation/échange du produit à court terme Contrats d'approvisionnement avec exclusion de responsabilité pour un plus grand nombre de risques Préparer la communication avec les clients en cas de crise

Miebach Consulting développe avec succès des chaînes d'approvisionnement depuis 47 ans. Contactez-nous sans aucune obligation si vous souhaitez discuter de vos défis actuels avec des partenaires compétents et expérimentés.

Auteur: Dirk Friebe

Contact:

Alberto Alberici
Tél. : 33 6 48620378
alberici@miebach.com

Philippe Lavoué
Tél. : 33 7 71730667
lavoue@miebach.com

Miebach Consulting SAS

153 Boulevard Haussmann
75008 Paris
France

www.miebach.com

