

Coronavirus et approvisionnement mondial : l'effet domino

Paris, le 24 février 2020 - **L'actuelle épidémie de coronavirus en Chine et son impact sur l'économie mondiale montrent combien les équilibres internationaux peuvent désormais être remis à tout moment en question. Elle illustre aussi la nécessité pour les acteurs économiques, industriels, financiers et gouvernementaux de repenser la création de valeur et leurs chaînes d'approvisionnement. Le cabinet international de conseil en stratégie Kearney publie en ce sens une analyse de l'impact de l'épidémie de coronavirus et des processus d'approvisionnement mondiaux.**

Les crises mondiales peuvent être d'origine humaine telles que les guerres tarifaires, commerciales, militaires ou électorales, potentiellement aussi dévastatrices que des phénomènes de types ouragans, tremblements de terre ou épidémies, lesquels engendrent alors des réponses gouvernementales et sanitaires d'envergure aux larges répercussions. Sous toutes ces formes, **les perturbations critiques deviennent ironiquement la norme dans le monde actuel.** Par ailleurs, **la connectivité numérique** permet désormais aux entreprises, aux citoyens, aux consommateurs d'être informés en temps réel, pour le meilleur comme pour le pire, comme par exemple lorsqu'elles amènent les marchés à réagir proactivement et radicalement à des hypothèses autant qu'à des faits constatés.

L'épidémie de coronavirus actuelle est avant tout une tragédie pour les individus et les communautés. Le bilan pour le peuple chinois – et désormais au-delà – est d'ores et déjà terrible et risque d'empirer. A un autre niveau encore, certaines entreprises subissent de plein fouet cette crise **et luttent pour préserver des activités dont dépendent des millions de consommateurs et d'employés**, directement impactés par leur fonctionnement, ou la perturbation de celui-ci.

L'ampleur des perturbations qui impactent les systèmes mondiaux rend désormais caduque l'organisation traditionnelle des chaînes d'approvisionnement traditionnelles. **« Il est urgent pour les entreprises de repenser leurs stratégies d'approvisionnement mondiales pour préserver leurs activités, répondre en flux continu aux besoins de leurs clients et rassurer les marchés financiers »**, indique Etienne Sebaux, Associé chez Kearney France. Plus que jamais, comme gouverner, dans la fabrication et la distribution des marchandises, protéger son activité c'est prévoir.

Trois questions stratégiques pour repenser les chaînes d'approvisionnement face à la crise du coronavirus.

Les trois premières questions stratégiques pour repenser la chaîne d'approvisionnement face à la crise du coronavirus sont : où se situe la crise ; qui est touché ; et quelles sont les chaînes d'approvisionnement primaires, secondaires et même tertiaires touchées ?

1. Commençons par où.

Si l'épidémie continue de menacer l'ensemble du globe, comme les nouveaux cas en Iran ou en Corée notamment le montrent, la Chine reste aujourd'hui la principale zone affectée par le coronavirus, avec son épice Wuhan. **Deux axes expliquent son impact à géométrie variable** dans le pays : les différents niveaux de développement du virus selon les provinces et les spécificités industrielles de chacune d'entre elles. Le Hubei par exemple (province de Wuhan), est un poumon de l'industrie automobile. Le Henan détient lui une forte concentration d'activités alimentaires et agricoles. Le Zhejiang abrite un grand nombre de producteurs de vêtements. Le Guangdong abrite de nombreux producteurs de machines. Le Zhejiang, le Guangdong et le Hubei produisent à eux trois une quantité critique de produits électroniques.

2. Voyons maintenant qui.

En règle générale, les industries à forte main-d'œuvre font face à des impacts plus importants en cas de politique de quarantaine, en raison de la baisse de l'activité de production induite et de la lenteur de la reprise du travail. Conséquence : **la baisse de la production a particulièrement touché les industries des composants automobiles, de l'électronique, des biens de consommation et des vêtements.**

A l'heure actuelle, l'industrie automobile est toujours à **moins de 50%** de ses taux de production d'avant virus. Alors que certains fournisseurs de pièces chinois ont repris partiellement leurs activités, tous les principaux fournisseurs automobiles, en particulier à Wuhan, ont reporté cette reprise. Ces retards ont créé un **effet en chaîne sur les équipementiers nationaux et étrangers**, qui doivent retarder ou interrompre leur production. En raison de leur part de matériel chinois plus élevé, les équipementiers nord-américains sont plus vulnérables que leurs concurrents européens et asiatiques (hors Chine). Là encore, **il suffit d'une rupture de stock sur une seule pièce pour arrêter toute une chaîne de montage.** L'épidémie actuelle porte un coup dur à un marché déjà à la peine. Les données chinoises à mi-février indiquent une baisse de 92% selon Bloomberg. Sur cette quinzaine, seulement 5 000 véhicules pour particuliers ont été vendus vs 60 000 l'année dernière sur cette même période. Sur 2020, on anticipe une baisse de 2 à 5% en volume (au premier trimestre, les mesures de quarantaine augurent d'une baisse pouvant atteindre 20%).

Considérés comme la source de l'épidémie de coronavirus, **les secteurs de l'alimentation et des boissons ont été durement touchés**, en particulier le bétail et les produits frais. Bien que la Chine n'adopte pas de mesures de quarantaine étendues contre les exportations, les pays étrangers imposent eux des quarantaines sur certaines catégories de produits, y compris alimentaires.

Les **biens de consommation** sont également confrontés à des obstacles importants selon leur mode d'expédition. Les produits transportés par voies maritimes ne subissaient initialement que des impacts mineurs, dont la plupart étaient induits par la demande et / ou touchés par des capacités excédentaires inutilisées. La situation est en train de changer de manière inquiétante. Les produits expédiés par avion sont depuis le début confrontés à des impacts plus graves, avec hausse des prix et baisse des capacités pour le fret comme pour les cargos. La quarantaine géographique a, elle, paralysé le transport terrestre en Chine. Cela a considérablement allongé ou interrompu les temps de transit. Les producteurs de biens de consommation ne sont encore qu'à **10 voire 20%** de leurs niveaux d'avant le coronavirus.

Plusieurs segments à forte main-d'œuvre dans la chaîne d'approvisionnement de l'industrie du vêtement ont été gravement touchés, en particulier dans le Zhejiang. **Le ralentissement aura un effet domino sur toute la chaîne**, créant une pression sur les stocks et les systèmes logistiques, affectant à terme les stocks des détaillants mondiaux. Actuellement, ceux-ci achètent environ **20%** de la valeur de leurs produits à la Chine, un pourcentage qui augmente considérablement pour les articles saisonniers.

Le secteur électronique fonctionne à **40 à 60%** de son niveau pré-épidémie. Cet impact varie considérablement d'une catégorie à l'autre : la fabrication des plaquettes et les panneaux PCB et LCD sont moins touchés en raison d'une production technique continue ; les processus liés à l'assemblage sont les plus perturbés. L'annonce récente d'**Apple** concernant le rôle du coronavirus dans une révision à la baisse de ses prévisions de revenus trimestrielles pourrait être la pointe d'un iceberg beaucoup plus grand sur le point de frapper l'industrie électronique.

3. Des impacts logistiques en domino sur les chaînes d'approvisionnement

Comme nous venons de l'évoquer, de nombreuses entreprises mondiales souffrent non seulement de problèmes de stocks avec leurs fournisseurs chinois, mais également d'un **réseau logistique paralysé.**

La capacité de **fret maritime** n'a pas été durement touchée au départ, les routes longue distance étant moins affectées que celles à courte distance en Asie du Sud-Est. Cependant, ce sont récemment plus de **30 navires** sur les routes Chine-Méditerranée qui sont finalement restés à quai, soit une annulation de près de **50%** des départs prévus. De ce fait, considérant le manque de transports retours et de containers, les transporteurs annoncent d'ores et déjà des surtaxes de l'Europe vers l'Asie. Potentiellement, ce n'est là que le début des difficultés. Si l'épidémie de coronavirus est maîtrisée, il est raisonnable de supposer que les usines chinoises reprendront leur pleine production en mars ou avril. Pour compenser leurs pertes, il est légitime de supposer qu'elles redémarreront à des taux de productivité plus élevés pour combler les retards de stocks. Néanmoins, le manque de navires disponibles – et donc de conteneurs – du fait de nombreux transports annulés pourrait impacter significativement les capacités d'exportations chinoises ainsi que leurs coûts.

Côté aérien, 90% des vols passagers à destination et en provenance de Chine ont été supprimés, et les suspensions devraient se poursuivre jusqu'à la fin avril. La capacité du fret aérien transporté dans les vols passagers (« belly cargo »), qui représente environ **50%** de la capacité mondiale de fret aérien, a ainsi implacablement diminué. Résultat : une réduction de la capacité de transport aérien et une **augmentation des coûts** de son fret. Les restrictions de main-d'œuvre locale en Chine ont également contribué à cette augmentation des tarifs du fret. **En raison des quarantaines**, les membres du personnel des transitaires chinois sont tenus de travailler à domicile ; les équipes et manutentionnaires au sol paient également les conséquences de cette situation. La réduction de la capacité du transport de marchandises pourrait occasionner une **réorientation de la demande vers les cargos** pour accélérer les livraisons, mais uniquement pour des volumes limités car les opérateurs de ce fret ont actuellement retiré leur capacité à Hong Kong comme en Chine.

Enfin et sans surprise, le transport par la route est considérablement affecté en raison des fermetures d'accès et d'un contrôle plus strict du trafic entrant. Par rapport à l'année dernière, celui-ci a **diminué de 87%** à Wuhan et **de 65%** à Hubei.

Pour stopper l'effet domino, quelles options pour les entreprises ?

Nul ne saurait aujourd'hui raisonnablement prévoir combien de temps cette crise durera et produira ces effets négatifs sur l'économie mondiale. Il est **néanmoins possible pour les entreprises de contrecarrer ces effets** et de se préparer à faire face aux prochaines perturbations qui ne tarderont pas, voire s'ajouteront.

1. Développer une **visibilité claire de leurs chaînes d'approvisionnement dans leur ensemble** - acteurs et étapes primaires, secondaires et même tertiaires. Très concrètement par exemple, une pénurie de boulons peut in fine stopper la production d'un certain nombre de produits : il est donc essentiel pour les fournisseurs des produits finaux d'où viennent leurs boulons.
2. **Intégrer dans leurs stratégies que des crises comme l'épidémie de coronavirus vont désormais se reproduire régulièrement.** Il convient donc de déterminer en amont quels plans fonctionnent le mieux pour atténuer les dommages. Pour les entreprises confrontées à une crise de cette ampleur, la réflexion performative doit commencer par une compréhension de la nature exacte de la menace.
3. **Constituer immédiatement la liste des mesures à prendre.** La capacité à planifier en amont une série de modèles de simulations est un avantage concurrentiel pour parer à toute éventualité. Par exemple, en supposant que son fournisseur principal ferme ses portes, l'entreprise dispose-t-elle d'un réseau de fournisseurs alternatifs ? Si le transport est limité, le fret aérien est-il une option viable en termes de coût et de volumes à déplacer ?

Les réflexions sur la production à la demande et le fantasme du zéro stock sont si communément admises qu'elles sont aujourd'hui au cœur de la stratégie des entreprises. Pourtant, comme trop d'entre elles le découvre de façon radicale, ces modèles ne les protègent plus contre les perturbations de leurs chaînes d'approvisionnement. La constitution de stocks plus élevés peut coûter de 0,3 à 0,7% de plus, certes, **mais en cas de crise ces stocks peuvent permettre de répondre aux besoins des consommateurs et d'ancrer un avantage concurrentiel durable**. En un mot ou presque : mieux vaut disposer d'un stock en anticipant la demande que n'être pas capable d'y répondre en cas de crise.

Cela signifie que certaines entreprises devront dorénavant apprendre à vivre avec des stocks plus élevés que ne le suggèrent les stratégies traditionnelles. Réduire les stocks au maximum au nom de l'efficacité peut désormais s'avérer un automatisme à haut risque. Il en va de même pour l'approvisionnement unique. Bien sûr, cela permet en théorie d'économiser des coûts, de maximiser les économies d'échelle et d'optimiser son poids face à ce fournisseur, mais que faire lorsque celui-ci est situé à l'épicentre d'une épidémie telle que celle d'aujourd'hui ? **La question est simple, la décision moins : les avantages du sourcing unique l'emportent-ils aujourd'hui encore sur les risques systémiques qui l'accompagnent ?**

« Dans un monde où la récurrence des crises s'accélère, la seule solution pour éviter l'effet domino est d'anticiper, d'avoir le courage de se remettre en question et de se donner les moyens non pas simplement de planifier à moyen-long termes mais de faire face à l'imprévisible », analyse Xavier Mesnard, Associé chez Kearney France. Cela rejoint les enseignements [du rapport réalisé par le cabinet Kearney en partenariat avec le World Economic Forum et les Nations Unies](#) sur la reconfiguration des chaînes de valeur globales selon lequel **trois méga-tendances** (les nouvelles technologies, le changement climatique ainsi que les barrières commerciales et douanières) **vont totalement changer la donne quant à l'origine de la création de valeur dans la chaîne, l'organisation de la distribution mondiale et l'importance centrale de la production dans la stratégie globale des entreprises.**

Une autre tendance de fond pousse la réflexion en ce sens : la responsabilité sociétale et environnementale des acteurs économiques et industriels (au centre des discussions lors du récent Forum de Davos). L'attention médiatique, politique et surtout les attentes des consommateurs/clients renforcent ces dynamiques, plébiscitant la production locale, interrogeant les coûts énergétiques et les modes de transport ou encore privilégiant les filières courtes. **Plus que jamais, place de la production, gestion du risque et agilité vont devoir être au cœur de la stratégie des entreprises dans le nouveau monde qui se dessine.**

Contact presse : nicolas.bienvenu@kearney.com 01 56 62 53 04

A propos de Kearney

Kearney est un des leaders mondiaux du conseil en stratégie et management. Le cabinet compte 3600 collaborateurs pour 60 bureaux répartis dans 40 pays et assiste les directions générales dans leurs problématiques de développement, d'efficacité opérationnelle et de conduite du changement. A Paris, Kearney est fort de 130 consultants et contribue à définir la stratégie des plus grandes entreprises françaises et internationales. Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.kearney.com.