



5^{ÈME} BAROMÈTRE DES RISQUES SUPPLY CHAIN

La Supply Chain face à la fragmentation du monde



Etude réalisée en partenariat avec



01

INTRODUCTION

Préface, périmètre d'étude & Top 10 des risques

02

ANALYSE PAR SECTEUR

Retour sur les crises actuelles

03

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Cartographie des risques

04

QUELLES SOLUTIONS ?

Exploration des pistes d'amélioration envisagées

05

CONCLUSION

Reconfiguration géographique de la Supply Chain





01

INTRODUCTION

La crise de la Covid et ses effets estompés, le monde est entré dans une phase d'instabilité géopolitique marquée par la multiplication des conflits régionaux dans des zones clés du commerce mondial, sur fond de rivalité entre les États-Unis et la Chine.

Pour sécuriser leurs approvisionnements dans ce contexte, les entreprises internationales passent d'une Supply Chain globalisée vers un modèle de plus en plus régionalisé. À grande échelle ce mouvement participe à la fragmentation du monde, contribuant à l'inflation des coûts et la fragilisation des pays émergents.

Pour les entreprises, l'équation est d'autant plus complexe à résoudre qu'elles doivent aussi composer avec des réglementations de plus en plus contraignantes quant aux impacts humains et environnementaux de leurs activités, et adapter des modèles largement dépendants de zones particulièrement sensibles aux conséquences du réchauffement climatique.

Cette 5ème édition du Baromètre des Risques Supply Chain KYU, réalisée en partenariat avec les Arts & Métiers, France Supply Chain et l'AMRAE, est l'occasion de prendre le pouls de la Supply Chain, de mesurer l'évolution des risques auxquels elle est exposée, d'évaluer la maturité des organisations pour faire face aux nouveaux enjeux, d'identifier et de partager les tendances et les meilleures pratiques de maîtrise.

PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

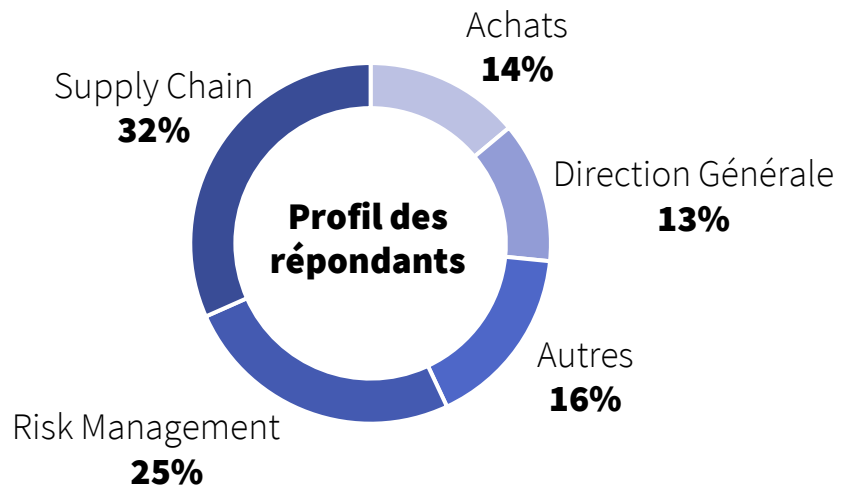
Un large panel représentatif de la diversité des Supply Chain

+1000

responsables Supply Chain,
Achats et Risques interrogés

+100

Répondants



12

secteurs d'activités répartis en 4 grands pôles



Aéronautique & Automobile **23 %**



Autres Industries **27 %**



Luxe & Distribution **22 %**



Réseaux & Services **28 %**

Tailles des entreprises répondantes

En chiffre d'affaires



LES PARTENAIRES DE L'ÉTUDE

Conseil en management

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

Créé en 2002, KYU compte aujourd'hui plus de quatre-vingts consultants à Paris et à 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.



La grande école de la technologie

L'école des Arts et Métiers s'attache à former des ingénieurs spécialistes des technologies durables capables de concevoir des produits et systèmes respectueux de l'environnement, mais aussi de contrôler une organisation industrielle en maîtrisant risques et coûts.

Créé en 2000 et fruit d'une collaboration étroite avec les entreprises, le Mastère Spécialisé® Management Global des Risques propose une approche transversale, multidisciplinaire et intégrée des risques, s'appuyant sur des fondements scientifiques solides, pour permettre de faire face aux incertitudes actuelles.



Association France Supply Chain

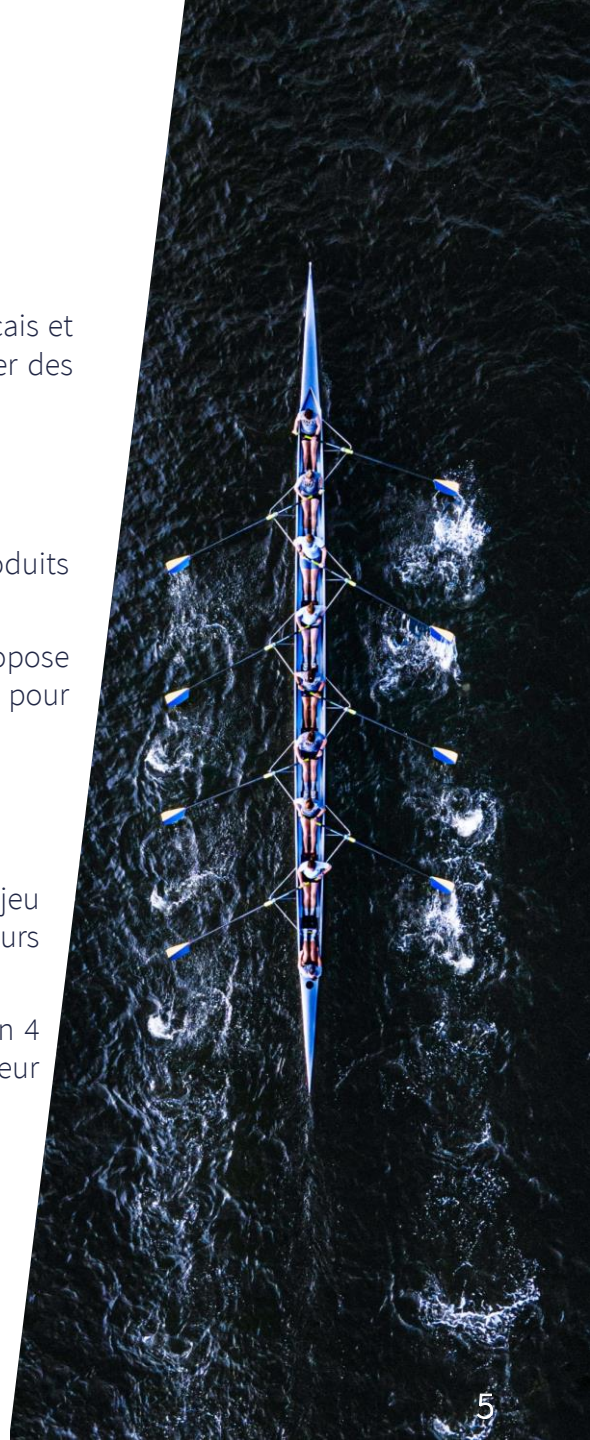
Dans un monde de plus en plus complexe, transformer la Supply Chain en un levier pour un monde plus durable est un enjeu vital/stratégique pour toutes les entreprises ; C'est pourquoi France Supply Chain apporte des solutions pertinentes à tous les acteurs de la Supply Chain grâce à son réseau de 450 entreprises affiliées et une démarche reposant sur l'intelligence collective.

Cette intelligence collective des membres agissant au sein des LABS (Digital & Technologies, Richesses Humaines, Supply Chain 4 Good, ETI-PME et le LAB Jeunes) permet d'imaginer et concevoir des contenus et des outils nécessaires à la production de valeur pour les entreprises soucieuses d'avoir un impact environnemental et sociétal positif.



Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

L'Amrae est l'association professionnelle de référence des métiers du risque et des assurances en entreprise. Elle rassemble 1850 membres appartenant à plus de 850 organisations privées ou publiques. L'Amrae soutient ces organisations dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels pour leur permettre d'améliorer leurs performances et de maîtriser leurs risques.



ÉDITO

Bâtir une Supply Chain résiliente dans un monde fragmenté

Depuis 30 ans le monde avait cru à la fin de l'Histoire, la voilà qui s'accélère avec la multiplication des tensions géopolitiques remettant en cause la stabilité qui était un des fondements de la mondialisation.

La rivalité entre la Chine et les Etats-Unis, la crise Covid, la guerre en Ukraine, au Proche et au Moyen-Orient... se traduisent par de nombreuses restrictions au libre-échange (sanctions, embargos, augmentation des droits de douane...) sur fond de compétition exacerbée entre Etats à la recherche de leur indépendance stratégique (accès aux ressources rares, contrôle des technologies...).

Cette fragmentation du monde commence à se refléter dans les échanges. Entre le premier trimestre 2022 et le troisième trimestre 2023, on observe une forte baisse de la part du commerce mondial entre « blocs géopolitiques » (repérés à partir des votes à l'Assemblée générale des Nations unies), de 4 % environ, et, à l'inverse, une forte hausse de la part des échanges au sein de ces blocs, de l'ordre de 6 % (*).

Cette tendance au repli sur soi et à la mutation vers un nouvel équilibre mondial, pourrait encore s'accroître en 2024, la moitié de l'humanité étant appelée à voter dans un contexte où l'ensemble des économies et des gouvernements ont été fragilisés par l'inflation et le ralentissement de la croissance.

Face à ce monde fragmenté et instable les entreprises doivent améliorer la maîtrise de leurs chaînes de valeurs pour les remodeler afin de limiter leur dépendance – à la Chine notamment – mais aussi pour se conformer aux exigences de durabilité et de respect des droits humains et de l'environnement que les réglementations et les consommateurs leur imposent de plus en plus.

Cette accélération de l'Histoire oblige les entreprises à repenser leur Supply Chain pour tenir compte de cette logique de blocs géopolitiques qui se dessine et pour se doter de l'agilité nécessaire pour faire face à une instabilité qui est partie pour durer. C'est une transformation nécessaire, coûteuse, mais aussi porteuse d'avantages compétitifs pour demain !



**Laurent
GIORDANI**

*Associé
fondateur*






**Thibaud
MOULIN**

Associé

(*) UN – Global Trade update – Dec23 et travaux des économistes Françoise Benhamou et André Cartapanis

TOP 10 DES RISQUES SUPPLY CHAIN

1	VOLATILITÉ DE LA DEMANDE	Après une phase intense de déstockage, les entreprises sont dans l'incertitude pour prévoir la demande à court et moyen termes.	
2	PÉNURIES DE PRODUITS	Les pénuries de produits liés à des limites capacitaires ou au manque de matières premières dans certains secteurs clés perdurent.	
3	CRISE GÉOPOLITIQUE	Les conflits se multiplient et les tensions géopolitiques s'exacerbent entre le bloc Sino-Russe et les Occidentaux.	
4	HAUSSE DES COÛTS	La vague d'inflation dans les pays développés est passée mais les incertitudes sont fortes en 2024 sur l'évolution des coûts des matières.	
5	ATTAQUES CYBER	Les menaces cyber sur les fournisseurs demeurent fréquentes et visent des cibles stratégiques dans un contexte de cyber guerre.	
6	MANQUE DE MAIN D'ŒUVRE	L'industrie fait face à des manques de main d'œuvre qualifiée sur l'ensemble de la chaîne de valeur.	
7	DÉFAUTS QUALITÉ	Le redémarrage rapide et la transformation de la Supply Chain entraînent une augmentation des problèmes qualité.	
8	ÉVÈNEMENT CLIMATIQUE	Les événements climatiques pèsent de plus en plus sur les capacités de production de certaines zones exposées, et sont à l'origine de pénuries.	
9	DÉFAILLANCE LOGISTIQUE	Si le trafic maritime s'est régulé, il est impacté par la multiplication des conflits et les conséquences du réchauffement climatique.	
10	NON CONFORMITÉ RSE	Les réglementations se font de plus en plus contraignantes en matière de vigilance sur la chaîne de valeur.	



02 ANALYSE PAR SECTEUR

2023 n'a pas été l'année de la reprise économique escomptée. Au contraire, la faiblesse de la croissance mondiale a eu des répercussions sur tous les secteurs obligeant les entreprises à opérer des Supply Chain sur courant alternatif.

Entre surchauffe dans certains secteurs et baisse de la demande dans d'autres, pénuries de matières ou de main d'œuvre et surstocks, les entreprises doivent regagner en compétitivité tout en apprenant à vivre dans l'incertitude.

À RETENIR

43%

des crises subies par les répondants dans les secteurs automobile et aéronautique en 2023 proviennent de fournisseurs de rang 2 et au-delà.

ANALYSE PAR SECTEUR

Une reprise semée d'embûches dans l'automobile

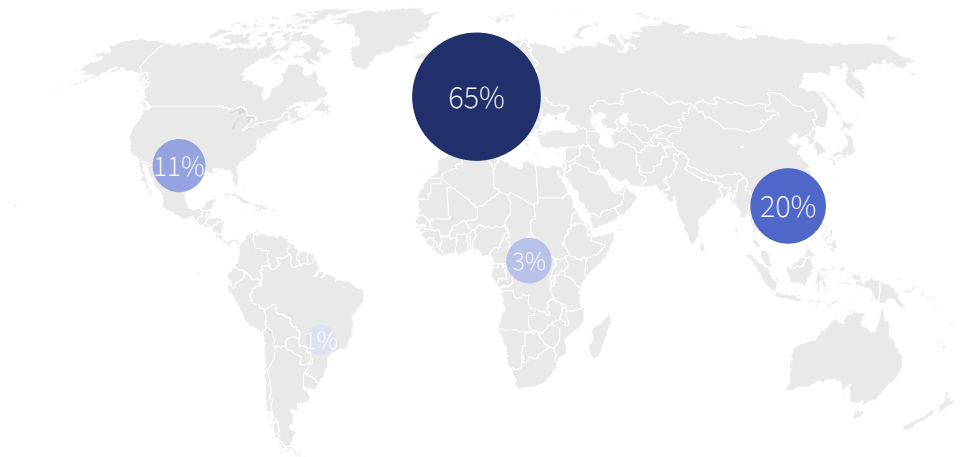


Confrontés à des fortunes diverses, les secteurs automobile et aéronautique sont toujours dans une phase de rattrapage post Covid. Le contexte économique morose et les pénuries de main d'œuvre continuent de les impacter fortement.

Dans l'automobile, l'année 2023 a tout de même été celle de la fin de la pénurie de semi-conducteurs. La reprise a été ralentie par l'inflation et même si le marché automobile mondial progresse fortement (+9% à 86M d'unités), il demeure en deçà de 2019 (90M). Par ailleurs, avec le développement du véhicule électrique, une guerre des prix s'engage avec les constructeurs Chinois. En 2019, la Chine exportait cinq fois moins de voitures que l'Allemagne. En 2023, elle en a vendu 50% de plus. Le pays subventionne et investit très fortement ce secteur pour palier le ralentissement de sa croissance. L'automatisation, le soutien à la demande, les prix bas des matières et de l'énergie sont autant de leviers mobilisés. Par ailleurs, la Supply Chain en Juste-à-Temps continue d'être impactée par des crises ponctuelles du fait notamment d'inondations ou d'incendies d'usines.

Origine des principales crises des répondants en 2023

Répartition géographique en % par bassin



Origines des crises en 2023



ANALYSE PAR SECTEUR

Risque de surchauffe dans l'aéronautique

Pour le secteur aéronautique/défense européen, les vents sont beaucoup plus favorables avec des carnets de commandes record pour Airbus (2 094 prises de commandes nettes et 735 avions livrés), mais aussi pour Dassault et Safran. Le défi se situe encore dans la capacité de la Supply Chain à répondre à ces besoins en montant en cadence de manière accélérée. En premier lieu en termes de main d'œuvre qualifiée ; en France, la filière a recruté un nombre record de 25 000 personnes en 2023 et devrait poursuivre ses recrutements au même rythme en 2024. Mais également au niveau des financements des entreprises du secteur pour permettre les investissements nécessaires. Cette situation revêt également d'importants risques en termes de qualité car la forte demande contraint les délais de livraison. La dernière crise en date, celle du Boeing 737 Max est une preuve supplémentaire de la difficulté à contrôler les opérations des sous-traitants dans un contexte de forte tension.

Pour ces deux secteurs, la robustesse de la Supply Chain est au cœur de la réussite des entreprises pour la décennie à venir.

Focus sur les crises en 2023

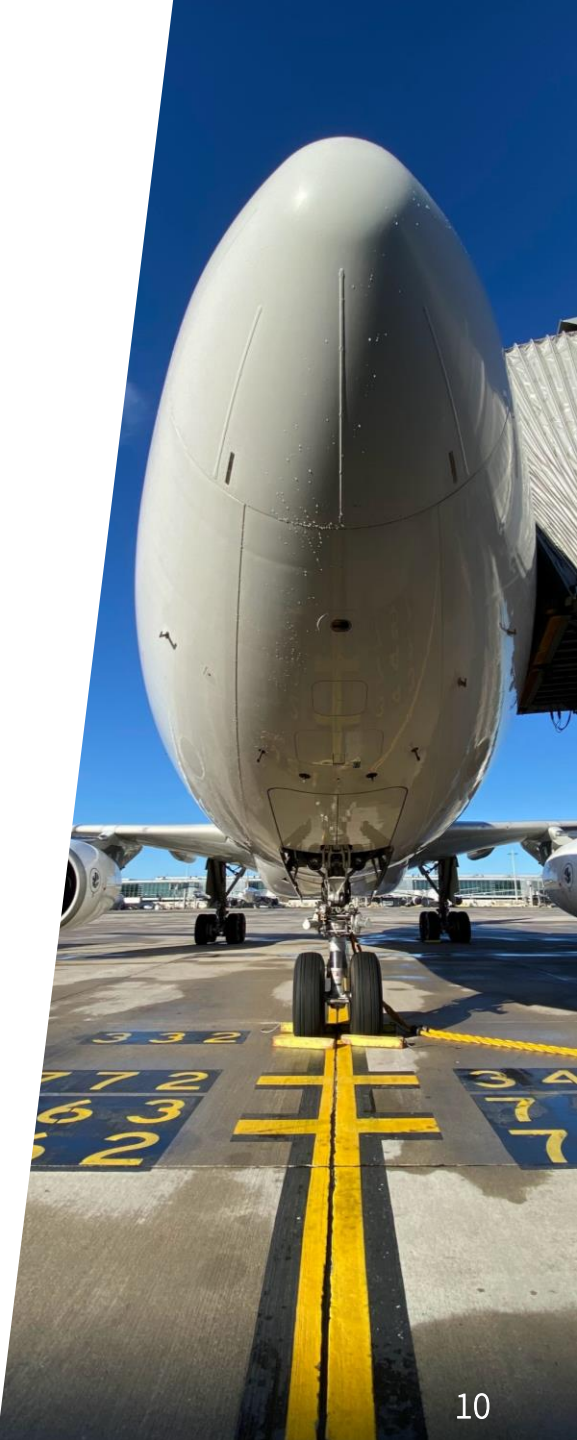
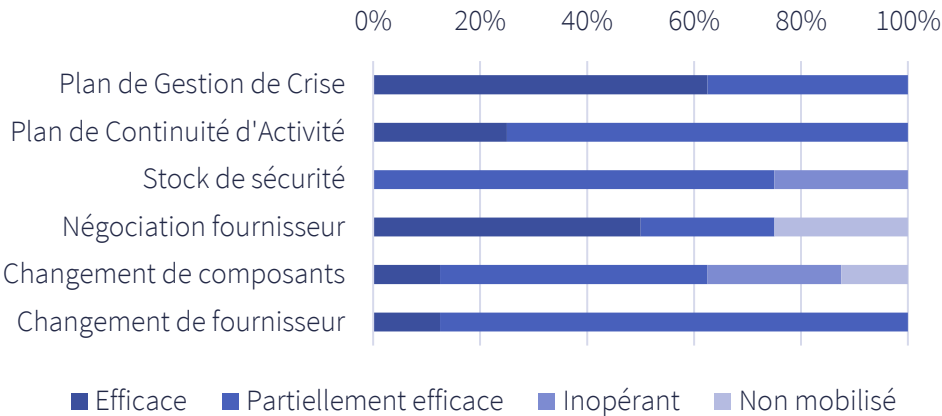
Nombre moyen de crises

5 /an

Top 3 Causes

- 1 Pénuries
- 2 Manque de main d'œuvre
- 3 Défaut qualité

Efficacité des Moyens mobilisés



ANALYSE PAR SECTEUR

Le secteur de la chimie fragilisé par la hausse des coûts

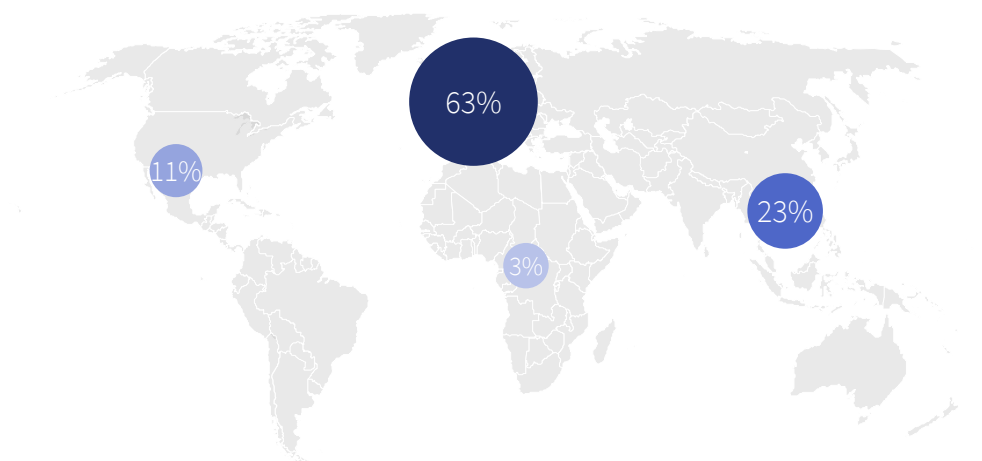


La hausse des coûts et la baisse de la demande ont profondément impacté l'industrie en 2023. Pour nombre d'entreprises, il est devenu essentiel de regagner en compétitivité pour retrouver des volumes et faire face à une concurrence internationale accrue.

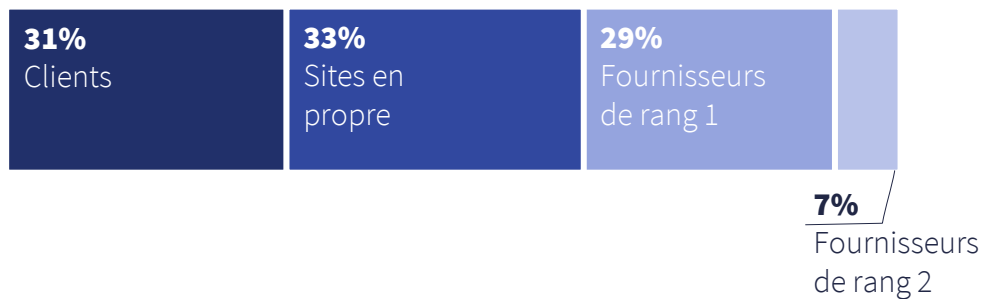
Dans le secteur de la Chimie en Europe, la baisse des prix de l'énergie et des matières premières en 2023 aurait dû se traduire par un retour de la croissance après une année 2022 en forte baisse. Au contraire, la demande a continué de diminuer et les niveaux de stocks ont atteint leurs plus hauts niveaux en fin d'année. La dégradation de la compétitivité de la chimie européenne est particulièrement marquée en Allemagne où l'effet ciseau d'une baisse de la demande et de la dépendance aux énergies fossiles a entraîné des plans massifs de réduction des coûts chez les grands industriels du secteur. A contrario, la chimie chinoise est en pleine croissance et est devenue le premier partenaire commercial de l'UE à rebours de la volonté d'indépendance sur les produits stratégiques utilisés par l'ensemble des industries.

Origine des principales crises des répondants en 2023

Répartition géographique en % par bassin



Origines des crises en 2023



ANALYSE PAR SECTEUR

L'agroalimentaire, toujours plus exposé au risque climatique

L'industrie agroalimentaire, particulièrement sensible à l'évolution des conditions climatiques, a vécu une année de relative baisse des tensions des cours des matières premières. Ainsi selon l'indice FAO, les cours mondiaux des produits agricoles de base fin 2023 étaient inférieurs de près de 25% à leur niveau record de 2022, sous l'effet de bonnes récoltes dans les principaux pays producteurs, de la baisse des coûts d'expédition et de la décrue des prix de l'énergie et des engrais. Dans le détail les cours des céréales, des huiles végétales, de la viande et des produits laitiers ont baissé. Parmi les exceptions notables, les prix du sucre et du riz ont enregistré une augmentation à deux chiffres ces derniers mois en raison des effets d'El Niño sur la production, des restrictions commerciales et de la constitution de stocks dans les pays producteurs face aux menaces de pénurie. Ainsi dans un contexte de faible pouvoir d'achat, l'industrie agroalimentaire demeure exposée aux aléas climatiques et doit impérativement sécuriser ses approvisionnements sur le long terme pour assurer la continuité tout en restant compétitive.

Focus sur les crises en 2023

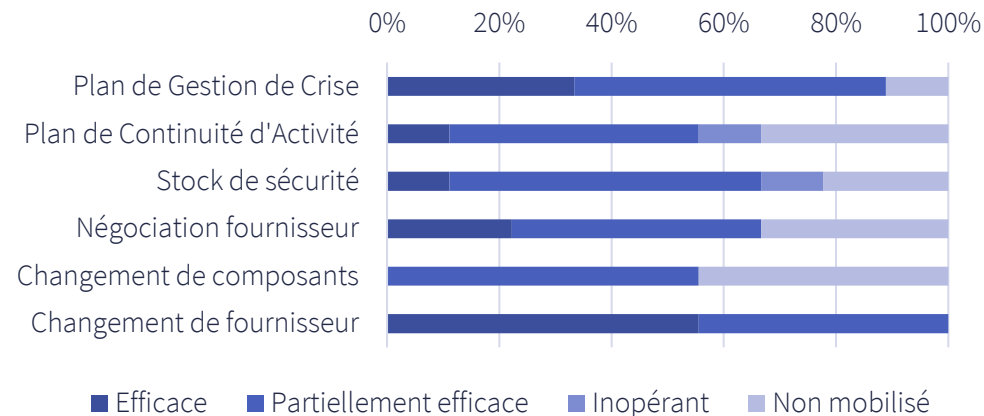
Nombre moyen de crises

4 /an

Top 3 Causes

- 1 Pénuries
- 2 Volatilité de la demande
- 3 Hausse des coûts

Efficacité des Moyens mobilisés



ANALYSE PAR SECTEUR

La distribution sous la pression des prix

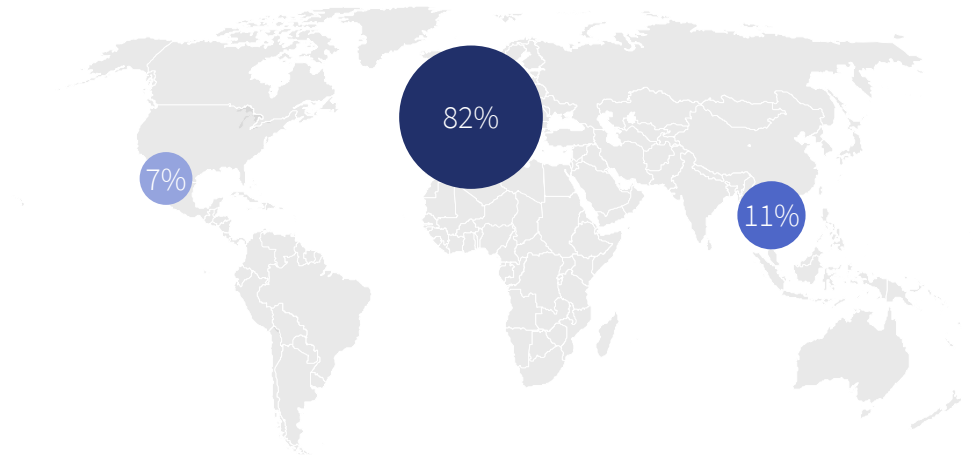


Frappé de plein fouet par l'inflation, avec des prix en hausse de plus de 20% sur deux ans, le secteur de la grande distribution connaît une crise majeure de fréquentation des magasins qui a notamment accéléré la chute du groupe Casino en France. Dans ce marasme, les enseignes se livrent une guerre des prix dans laquelle certains s'en sortent bien mieux que d'autres augurant sans doute de futures réorganisations du secteur.

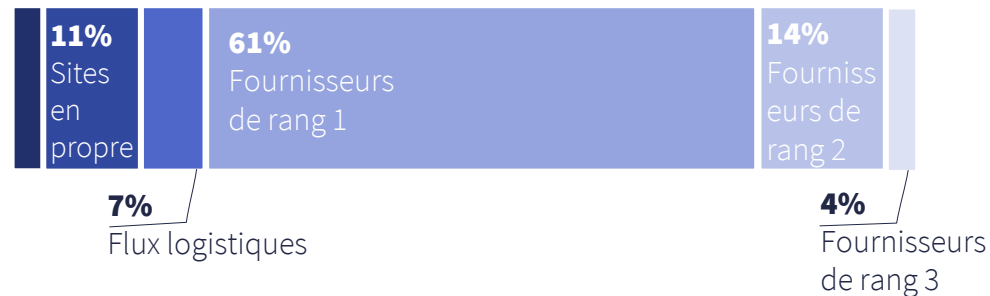
Les enseignes de distribution spécialisées ont connu quant à elles une année très chaotique avec des chiffres d'affaires globalement en hausse mais des volumes à la baisse. Ainsi le secteur a avant tout été porté par l'inflation, mais la baisse du pouvoir d'achat, cumulé à l'incertitude grandissante sur l'évolution du contexte économique va sans nul doute renforcer la baisse de la demande et la recherche de prix bas. Le succès des plateformes chinoises Shein et Temu (arrivé en Europe en avril 2023), ainsi que celui de Vinted démontre les changements brutaux de comportement des consommateurs qui face à l'inflation souhaitent des offres plus compétitives.

Origine des principales crises des répondants en 2023

Répartition géographique en % par bassin



Origines des crises en 2023



ANALYSE PAR SECTEUR

Multiplication des invendus dans la Distribution Spécialisée

Dans ce contexte de prix alimentaires encore très hauts, de variabilité des coûts de l'énergie – en Europe notamment – et d'un niveau de stock important, les enseignes de distribution spécialisées n'ont d'autre choix que de proposer des prix plus compétitifs. Dès lors la tension va s'accroître sur la Supply Chain et les fournisseurs vont devoir trouver des leviers de productivité malgré des volumes en baisse ce qui risque de fragiliser financièrement certains d'entre eux et d'augmenter les risques de défaillance qualité.

Le marché du Luxe lui fait toujours la course en tête et devrait connaître une croissance de 2 à 4% en 2024. Même dans un secteur qui ne connaît pas la crise, les maisons de luxe n'en demeurent pas moins exposées notamment à la pénurie de main d'œuvre qualifiée qui touche les métiers de l'artisanat (en France 20 000 emplois seraient non pourvus chaque année selon le Comité Colbert), à l'inflation des coûts de production qui met en danger leurs fournisseurs et à l'impact du réchauffement climatique sur la production des matières premières d'exception nécessaires à la fabrication.

Focus sur les crises en 2023

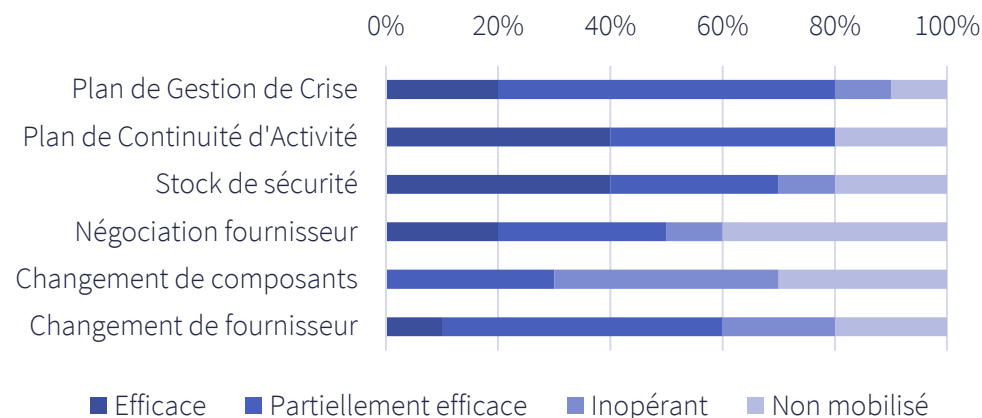
Nombre moyen de crises

2 /an

Top 3 Causes

- 1 Pénuries
- 2 Volatilité de la demande
- 3 Défauts qualité

Efficacité des Moyens mobilisés



ANALYSE PAR SECTEUR

Pénuries de main d'œuvre dans la logistique



Le ralentissement économique s'est accompagné d'une baisse des tensions au recrutement dans le secteur des services avec toutefois d'importantes disparités régionales.

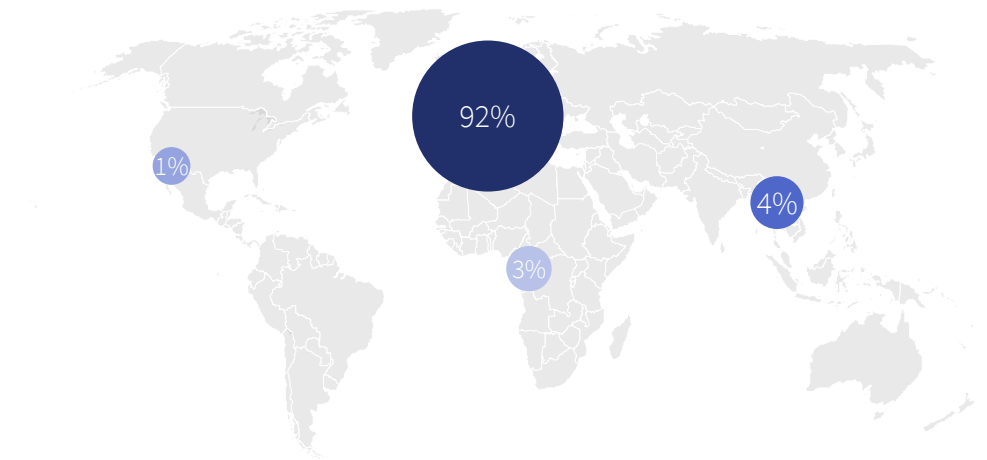
Dans le transport routier, la situation demeure problématique car le secteur doit toujours faire face à une forte pénurie de main d'œuvre. Selon l'IRU(*), il manquerait environ 3 millions de chauffeurs dans les 36 pays couverts par son étude annuelle, dont 2,2 millions en Chine. Même si les besoins se sont résorbés en Europe et aux Etats-Unis, le vieillissement des salariés, le manque d'attractivité des emplois et la hausse de la demande devraient relancer les tensions dans le futur.

Avec environ 75% du fret européen, le transport routier est au cœur des Supply Chain de tous les secteurs. Le déficit structurel de capacité représente un risque majeur pour la croissance.

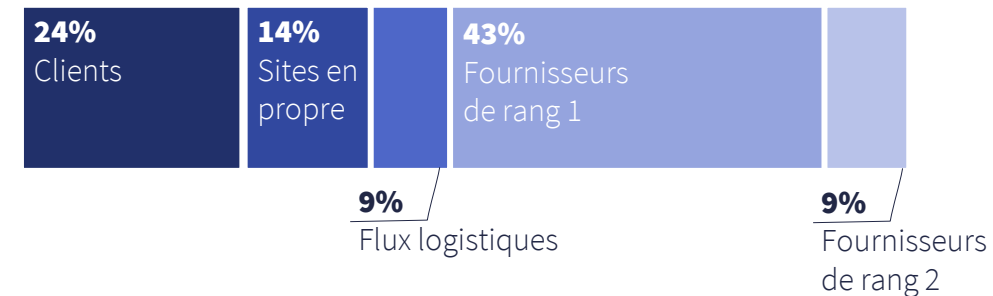
Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration reste aussi impacté par les pénuries de main d'œuvre mais également par la hausse des coûts des matières premières, de l'énergie et des salaires.

Origine des principales crises des répondants en 2023

Répartition géographique en % par bassin



Origines des crises en 2023



(*) IRU – International Road Transport Union



ANALYSE PAR SECTEUR

Recherche compétences désespérément dans l'énergie

Dans le secteur de l'énergie, la transition rapide vers les énergies renouvelables démultiplie les besoins en main d'œuvre qualifiée et augmente les tensions au recrutement dans les nouveaux métiers. En France, selon la Fedene, plus de 110 000 recrutements seront nécessaires d'ici 2030.

La relance du nucléaire et la nécessaire maintenance et prolongation du parc existant mettent sous tension l'ensemble de la filière, à commencer par les sous-traitants d'EDF. Entre sous-investissements pendant 10 ans et départs en retraite, le manque de capacité et de compétences constitue le principal risque pour honorer les carnets de commandes.

Globalement, les secteurs des services souffrent d'une pénurie de main d'œuvre sur l'ensemble de leurs filières de sous-traitance. La plupart du temps, ceci s'explique par un manque d'attractivité des métiers mais également par un déficit structurel d'effectifs qualifiés pour remplacer les départs en retraite ou faire face à une hausse de l'activité.

Focus sur les crises en 2023

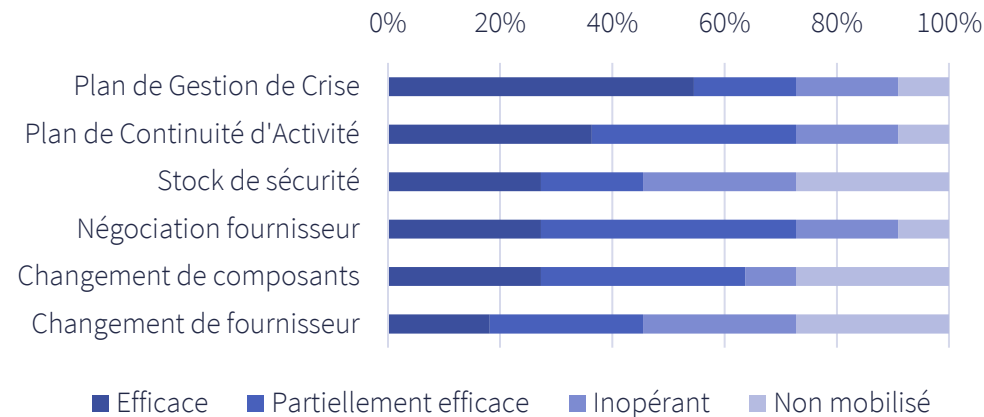
Nombre moyen de crises

3 /an

Top 3 Causes

- 1 Pénuries
- 2 Manque de main d'œuvre
- 3 Tensions géopolitiques

Efficacité des Moyens mobilisés





03 CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La fin de l'année 2023 a été marquée par l'attaque du Hamas contre Israël le 7 octobre et par les dommages collatéraux que cela a pu avoir sur le commerce mondial avec les attaques de navires marchands à l'entrée de la mer Rouge par les rebelles Houthis en soutien aux palestiniens.

Au-delà de cet événement, la situation économique et géopolitique mondiale reste plus que jamais incertaine. Le ralentissement de la croissance de la Chine alimente les inquiétudes quant à une accélération de son calendrier sur Taïwan pour détourner l'attention de son opinion publique des mauvais résultats économiques.

2024 sera probablement une année charnière d'un point de vue géopolitique. Les entreprises ont tout intérêt à finir de se convaincre que l'instabilité est désormais chronique.

À RETENIR

56%

des répondants considèrent le risque de volatilité de la demande comme étant le plus critique.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Matrice des risques 2024

Impact

Fort

Significatif

Faible

Négligeable

Rare

Occasionnel

Fréquent

Très Fréquent

Occurrence

Source : 5ème Baromètre des Risques Supply Chain - KYU

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

Tendances d'évolutions du top 10 des risques

-   Après une phase intense de déstockage les entreprises sont dans l'incertitude pour prévoir la demande à court et moyen termes.
-   Les pénuries de produits liés à des limites capacitaires ou au manque de matières premières dans certains secteurs clés perdurent.
-   Les conflits se multiplient et les tensions géopolitiques s'exacerbent entre le bloc Sino-Russe et les Occidentaux.
-   La vague d'inflation dans les pays développés est passée mais les incertitudes sont fortes en 2024 sur l'évolution des coûts des matières.
-   Les menaces cyber sur les fournisseurs demeurent fréquentes et visent des cibles stratégiques dans un contexte de cyber guerre.
-   L'industrie fait face à des manques de main d'œuvre qualifiée sur l'ensemble de la chaîne de valeur.
-   Le redémarrage rapide et la transformation de la Supply Chain entraînent une augmentation des problèmes qualité.
-   Les événements climatiques pèsent de plus en plus sur les capacités de production de certaines zones exposées et sont à l'origine de pénuries.
-   Si le trafic maritime s'est régulé, il reste impacté par la multiplication des conflits et les conséquences du réchauffement climatique.
-   Les réglementations se font de plus en plus contraignantes en matière de vigilance sur la chaîne de valeur.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Une demande de moins en moins prévisible

La multiplication des effets « bullwhip » consécutifs à la forte reprise et aux nombreuses pénuries post-Covid ont engendré, fin 2022 et début 2023, d'importants surstocks que les entreprises ont dû écouler dans un contexte de nette baisse de la demande liée à l'inflation dans de nombreux pays.

Dans les secteurs de l'électronique et des télécoms la chute a été importante avec des ventes d'iPhone en baisse de 10% (et de 13 à 15% pour ses concurrents), une diminution de plus de 20% des exportations de circuits intégrés depuis la Chine, le Japon, la Corée et Taïwan et de plus de 30% sur les puces et les mémoires depuis la Corée.

Aux Etats-Unis les stocks de produits finis manufacturés ont baissé pendant huit des neuf premiers mois de 2023. Le déstockage a été particulièrement notable dans l'informatique et moindre dans les autres secteurs où la demande a baissé plus vite que la production. Fin 2023, deux tiers des distributeurs américains indiquaient disposer d'importants surstocks. Une récente étude conduite auprès des directeurs Achats de l'habillement indiquait que 73% d'entre eux pointaient la volatilité de la demande comme ayant le plus fort impact dans leur relation fournisseur.

En Europe, le secteur du Retail traverse également une période d'incertitude entre un pouvoir d'achat fortement impacté par l'inflation et des habitudes de consommation qui se modifient avec notamment une très forte progression de l'achat d'occasion qui pèse désormais plus de 80Md€. En France par exemple, Vinted, le spécialiste de la 2nde main est devenu le premier site marchand textile.

Un autre exemple marquant est celui de l'industrie du vélo en Europe et aux Etats-Unis qui, après un véritable boom suite à la pandémie, a subi un arrêt brutal des commandes fin 2022 du fait de stocks trop importants au regard d'une demande qui s'est fortement contractée. Cela a même entraîné quelques faillites dont celle du constructeur hollandais VanMoof.

Les entreprises doivent apprendre à mieux gérer l'incertitude en faisant évoluer leur Supply Chain et sa planification. Il leur faut intégrer les risques au sein de leurs prévisions, raccourcir leur chaîne d'approvisionnement ou positionner des « buffers » pour gagner en agilité. Cette volatilité qui s'installe modifie la physionomie des fournisseurs qui doivent être avant tout robustes, flexibles et proches.

1



**VOLATILITÉ DE
LA DEMANDE**

« La confiance des consommateurs en Europe est assez fragile et il est impossible d'échapper à la crise du coût de la vie qui touche de nombreux ménages. Cela façonne le comportement des consommateurs et leurs habitudes de dépenses. »

**Ian McGarrigle, Président
du World Retail Congress**

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La fin des pénuries n'est pas pour tout de suite

2



PÉNURIES DE
PRODUITS

Malgré un retour à la normale pour de nombreux secteurs en 2023, dû notamment à la baisse de la demande et aux efforts des entreprises pour sécuriser leurs chaînes d'approvisionnements, les pénuries de certains produits et matières demeurent. Entre autres causes, les événements climatiques qui fragilisent les récoltes, les crises géopolitiques qui restreignent les échanges et certains secteurs qui peinent à maîtriser une demande toujours plus volatile.

Dans l'aéronautique par exemple, la reprise des commandes des compagnies aériennes et la hausse des budgets militaires, couplés aux restrictions imposées sur l'acier Russe, entraînent de fortes tensions sur la Supply Chain du secteur.

Dans l'agroalimentaire, les pénuries s'enchaînent au rythme des tensions en mer Noire (céréales et oléagineux en provenance d'Ukraine et de Russie) et des conséquences des épisodes de sécheresses extrêmes qui affectent les rendements agricoles (riz, maïs, soja, sucre, huile d'olive...). En Inde par exemple, la faiblesse des moussons a abouti à des restrictions des exportations de riz alors que celles-ci représentent 40% des échanges mondiaux et que les autres producteurs asiatiques sont eux aussi touchés.

Du côté des semi-conducteurs la pénurie semble se résoudre à mesure que la demande s'adapte et que les capacités se développent. Mais elle reste une menace dans l'automobile et la plupart des acteurs s'accordent à dire que le futur sera marqué par l'effet « bullwhip » tant redouté. Certains constructeurs ont choisi de sécuriser leurs approvisionnements en achetant directement les semi-conducteurs auprès des fabricants. C'est notamment le cas de Volkswagen qui a en outre lancé le co-développement de puces avec STMicroelectronics tout en réduisant la diversité dans ses véhicules.

Dans l'électricité les besoins à venir en matière première pour les batteries inquiètent les fabricants. Même si les ressources en lithium semblent suffisantes, les métaux rares ne sont pas illimités et proviennent essentiellement de Chine. Or elle préempte déjà une large part des ressources en opérant un basculement massif de son parc automobile et en subventionnant largement ses exportations.

Les évolutions de la demande, des relations internationales et du climat qui ont marqué 2023 devraient encore être sources de pénuries en 2024.

« Entre le Covid, la guerre en Ukraine, l'inflation de l'énergie, le manque de matières premières et la pénurie de talents, la chaîne d'approvisionnement n'est toujours pas revenue à une situation normale »

Olivier Andres – Directeur Général de Safran

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Multiplication des foyers de tension

3



RISQUE
GÉOPOLITIQUE

2023 a encore été marquée par une augmentation des tensions géopolitiques, remettant toujours plus en cause la stabilité qui était un des fondements de la mondialisation. Cela se traduit notamment par de nombreuses restrictions au libre-échange (sanctions, embargos, augmentation des droits de douane...) et un monde de plus en plus fragmenté en blocs géoéconomiques concurrents.

Le conflit Russo-Ukrainien perdure et continue de menacer l'équilibre mondial même si ses impacts directs sur le commerce semblent s'atténuer. En effet, l'Europe est parvenue à se défaire de sa dépendance au gaz russe, et malgré la diminution des exportations ukrainiennes de céréales depuis la décision de la Russie de mettre fin à l'initiative céréalière en mer Noire, le prix du blé et des oléagineux est resté stable.

L'attaque du Hamas; le 7 octobre; a relancé les tensions au Proche et au Moyen-Orient, avec des conséquences importantes sur le trafic maritime mondial suite aux attaques des Houthis en mer Rouge et des perturbations dans le secteur de la Tech pour lequel Israël est considéré comme une 2^{de} Silicon Valley.

Les relations entre la Chine et Taiwan ont continué à se tendre et menacent les approvisionnements en composants électroniques dont l'île assure plus de 60% de la production mondiale. La perspective d'une invasion grandit à mesure que la dépendance des autres pays se réduit du fait des investissements massifs en capacité de production aux USA, en Europe et en Chine.

Ailleurs en Asie, les tensions sont de plus en plus vives face aux visées hégémoniques du géant chinois. Les conflits territoriaux se multiplient avec le Vietnam, les Philippines, le Japon et l'Inde. La Corée du Nord se fait plus que jamais menaçante. La rivalité économique avec l'Inde se développe du fait de l'attractivité de cette dernière pour les entreprises souhaitant réduire leur dépendance à l'égard de la Chine.

En 2024, la moitié du monde sera amenée à voter et les projections n'anticipent pas une détente. Taïwan vient d'élire un indépendantiste. Les élections européennes devraient consacrer les partis nationalistes. Quant à la possible réélection de Donald Trump, elle ne risque pas d'apaiser les tensions, bien au contraire...

« La collaboration entre les nations est essentielle dans un monde plus incertain et plus sujet aux chocs. À la place, le monde assiste à une montée de la fragmentation : un processus qui commence par des obstacles croissants au commerce et à l'investissement et, dans sa forme extrême, se termine par la fragmentation des pays en blocs économiques rivaux. »

**Kristalina Georgieva –
Directrice Générale du FMI**

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Croissance atone au sortir de l'inflation

4



HAUSSE DES
COÛTS

Nourrie par les difficultés d'approvisionnement post-Covid, puis par la flambée de l'énergie précipitée par la guerre en Ukraine, l'inflation mondiale avait bondi à 9% en 2022 pour décroître en 2023 à 5,9% et devrait se situer à 4,8% en 2024 selon les projections du FMI.

En Europe, l'inflation a continué de peser sur la consommation des ménages et sur l'activité manufacturière avec un indice PMI^(*) largement en deçà de 50. La croissance en zone Euro a terminé l'année aux alentours de 0,5%. L'Allemagne, particulièrement exposée à la hausse des coûts de l'énergie et au ralentissement de l'économie mondiale, est même entrée en récession (-0,3%).

Les Etats-Unis, portés par la consommation des ménages et par la baisse de l'inflation, ont renoué avec la croissance (+4,9% au 3^{ème} trimestre en rythme annualisé).

Malgré la levée des restrictions sanitaires fin 2022 qui avait permis à son économie de repartir, la Chine n'affiche que 5,2% de croissance annuelle, soit son rythme le plus faible depuis 1990, hors période de Covid.

La crise de l'immobilier, la baisse de la consommation des ménages, malgré une inflation quasi nulle, et le ralentissement du commerce mondial sont venus gripper la croissance chinoise qui devrait continuer à ralentir en 2024, selon la Banque Mondiale, pour s'établir autour de 4,5%.

Sur les marchés, après les fortes hausses de 2021 et 2022, les prix des matières ont connu un réajustement spectaculaire en 2023 conséquence d'une baisse de la demande et de niveaux de stocks importants. L'indice CyclOpe, représentatif de l'évolution des cours des matières dotées d'un prix international de référence, a reculé de 11% hors métaux précieux et pétrole. Les perspectives 2024 restent orientées à la baisse dans un environnement économique morose.

Dans un contexte de croissance mondiale atone (la Banque Mondiale prévoit une 3^{ème} année consécutive de ralentissement avec 2,4%), l'évolution des tensions géopolitiques, en Europe et en Asie, et les conséquences du réchauffement climatique sur les rendements agricoles seront déterminant dans l'orientation des prix à la hausse ou à la baisse.

« Nous pensons qu'il existe de nombreux risques à la baisse par rapport aux prévisions que nous avions faites l'année dernière d'une croissance de 3,3% des volumes de marchandises cette année. Nous nous attendons donc à des performances plus faibles. »

**Ngozi Okonjo-Iweala,
Directrice Générale de l'OMC**

(*) PMI – Purchasing Managers Index

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Des cyberattaques toujours plus ciblées

5



ATTAQUES
CYBER

La menace cyber demeure un des principaux risques pour la Supply Chain avec l'interconnexion croissante de l'ensemble des parties prenantes (fournisseurs, transporteurs, clients) pour piloter les flux, la dépendance toujours plus grande aux systèmes d'information pour gérer les opérations, et l'adoption croissante de capteurs et autres dispositifs IoT tout au long de la chaîne.

Si la fréquence des sinistres liés aux cyberattaques a connu une stabilisation en 2022, les attaques par ransomware ont augmenté de 50% au premier semestre 2023 d'après Allianz. L'ANSSI souligne quant à elle une montée en puissance du ciblage « périphérique » de celles-ci, mettant en lumière l'intérêt croissant des attaquants pour les fournisseurs, prestataires et sous-traitants.

Cette menace est particulièrement préoccupante pour les petites et moyennes entreprises, parfois incorrectement protégées et qui constituent des points d'entrée privilégiés vers leurs donneurs d'ordres. Identifiées comme le maillon faible dont la paralysie peut avoir des conséquences sur toute la chaîne, elles constituent désormais une cible privilégiée pour les cyberattaquants.

Les tensions géopolitiques en Ukraine, en Corée, en Mer de Chine, au Proche et au Moyen Orient... amplifient la menace, et viennent exposer un peu plus des Supply Chain déjà fragilisées par des pénuries massives depuis 2 ans.

A Taïwan par exemple, où le nombre de cyberattaques quotidiennes a augmenté de 80% d'une année sur l'autre, les fabricants de semi-conducteurs sont particulièrement visés eu égard à l'enjeu stratégique qu'ils représentent dans de nombreux secteurs (électronique, automobile...).

D'ici 2025, Gartner prévoit que 45% des organisations mondiales seront victimes de cyberattaques ciblant leurs chaînes d'approvisionnement. Les Etats en ont pris conscience et renforcent leur réglementation. En Europe, la directive NIS 2 qui entrera en vigueur au deuxième semestre 2024 va élargir le dispositif d'amélioration de la cybersécurité aux acteurs de la chaîne d'approvisionnement.

Dans ce contexte, la résilience des Supply Chain et la confiance dans la sécurité des partenaires et fournisseurs demeurent une priorité pour les entreprises.

« Les grandes entreprises comptent généralement des PME dans leur chaîne d'approvisionnement et les considèrent comme des partenaires essentiels. Lorsque ces partenaires sont mis hors service en raison des conséquences techniques ou financières d'un cyber incident, l'ensemble de l'écosystème est affecté négativement. »

**World Economic Forum -
Global Cybersecurity Outlook
2023**

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

A la recherche de main d'œuvre qualifiée

6



MANQUE DE
MAIN D'ŒUVRE

La pénurie de main d'œuvre semble s'installer dans la durée dans le monde entier. En premier lieu dans les pays développés où les entreprises manquent de main d'œuvre qualifiée, techniciens et ingénieurs, mais également dans les économies émergentes où les récentes implantations de nouveaux acteurs attirent les travailleurs.

En Europe d'abord, où l'industrie fait face à une pénurie structurelle de main d'œuvre qualifiée. Cela se traduit directement par des retards de livraison dans certains secteurs en tension comme l'aéronautique et la défense. En cause, l'impact des départs en retraite et la faible attractivité de l'industrie pour les jeunes générations. En Allemagne par exemple, 43% des entreprises rencontrent des difficultés à pourvoir des postes qualifiés. Les secteurs de l'industrie et du BTP sont les plus durement touchés.

Aux Etats-Unis, la « great resignation » post-Covid, a fait place à un « great reshuffle » avec des taux de démission élevés compensés par de forts taux d'embauche. Après avoir perdu 1,4M d'emplois en 2020, l'industrie manufacturière continue de peiner à recruter, avec plus de 600k de postes à pourvoir.

En Chine, des pénuries apparaissent notamment dans le secteur de pointe des véhicules électriques avec plus de 1,5 million d'employés répartis chez les constructeurs et leurs fournisseurs. Malgré la croissance dynamique du marché, l'état chinois est confronté à un déficit de formation professionnelle ainsi qu'à un excédent de jeunes diplômés qui ne sont pas intéressés par le travail en usine.

Dans le secteur de l'habillement, très dépendant de la main d'œuvre, la volatilité de la demande a entraîné des licenciements massifs et des retards d'investissements. L'effet « Bullwhip » a atteint son paroxysme en 2023 avec une très forte baisse de l'activité de l'ordre de 30 à 40%. Les niveaux d'emploi ont chuté d'1M au Pakistan et de plusieurs dizaines de milliers au Bangladesh, au Sri Lanka, au Cambodge et en Turquie en 2023. Si la demande revient progressivement, l'industrie risque de ne pas pouvoir augmenter rapidement sa capacité du fait des déplacements de travailleurs et de la perte de compétences. Au Vietnam par exemple, la concurrence pour la main-d'œuvre qualifiée s'intensifie avec l'implantation des fournisseurs d'Apple, de Lego ou de l'automobile qui attirent d'anciens ouvriers du textile.

« Les inquiétudes concernant les pénuries de main-d'œuvre et de compétences sont restées au premier plan des préoccupations des décideurs politiques, du moins dans les économies avancées et dans certaines économies émergentes. »

OIT – Emploi et questions sociales dans le monde – Tendances 2024

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Des fournisseurs à remettre au bon niveau

7



DÉFAUTS
QUALITÉ

Dans la plupart des secteurs, la reprise de l'activité s'est faite à marche forcée depuis la fin de la crise Covid. Pour une bonne partie d'entre eux, une transformation de la Supply Chain a été opérée du fait des crises successives qui ont imposé la recherche de nouveaux fournisseurs et des changements de configurations des produits.

Cette course à la capacité a généré une hausse des incidents qualité dans des secteurs réputés pourtant matures tels que l'aéronautique ou l'automobile. Le rapport annuel sur la qualité du secteur automobile de l'institut J.D. Power souligne ainsi que l'année 2023 s'est présentée comme la pire année en matière de problèmes rencontrés par les nouvelles voitures aux USA, et ce même au niveau des fonctions de base des véhicules. Les autorités américaines ont ainsi répertorié 320 campagnes de rappel impactant 32 millions de véhicules. Parmi elles, celle de Tesla portant sur les défaillances en matière de sécurité de son système d'autopilotage illustre que certaines fonctions nouvelles ne sont pas encore maîtrisées par les constructeurs, mais aussi que la maîtrise des systèmes complexes impliquant de nombreux acteurs demeure un défi.

Tout récemment, Boeing en a fait l'amère expérience avec l'arrachage en plein vol d'une « porte-bouchon » sur un 737 Max due à un manque de contrôle qualité des activités de son sous-traitant. L'incident, largement médiatisé, est venu dégrader un peu plus la réputation de Boeing au profit d'Airbus et met une fois encore en lumière la responsabilité du donneur d'ordre en cas de défaillance d'un de ses fournisseurs.

Ces problématiques qualité sont expliquées en partie par l'innovation et la difficulté inhérente à l'identification de tous les modes de défaillances sur le cycle de vie d'un produit. Elles s'expliquent également par les effets de la perte de savoir-faire dans de nombreuses filières lié au turnover post-Covid et aux départs en retraite. Enfin, elles peuvent être amplifiées par le niveau d'externalisation des opérations qui peut rendre plus délicat le contrôle des exigences produit / process. Ainsi les entreprises sont amenées à se questionner sur le « make or buy » de leurs activités et sur le niveau de profondeur des contrôles qu'elles opèrent dans leur chaîne de valeur.

« L'industrie automobile est à la croisée des chemins et la voie que chaque constructeur choisira sera déterminante pour son avenir. Qu'il s'agisse de problèmes qualité hérités des années passées ou liés aux nouvelles technologies, les véhicules d'aujourd'hui sont plus complexes, et pas toujours satisfaisants pour leurs propriétaires. »

J.D. Power – 2023 Initial Quality Study

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

L'année de tous les records de température

8



CRISE
CLIMATIQUE

Si 2022 était l'année des événements climatiques extrêmes, 2023 a été l'année des températures les plus élevées jamais enregistrées au niveau mondial d'après le programme européen Copernicus^(*).

En surface comme dans les mers, la fréquence et l'intensité des événements naturels a continué d'augmenter contribuant à l'accélération du dérèglement climatique.

Aucune région du monde n'a été épargnée. L'Amérique du Nord a ainsi été confrontée à de violents incendies et à des tempêtes. Le sud de l'Europe et le Maghreb tout comme la Chine, le Japon et l'Inde ont subi des records de chaleur, des incendies et d'importantes sécheresses.

Les Supply Chain mondiales ont de nouveau été mises à rude épreuve, les conditions climatiques extrêmes ralentissant la production et la livraison des biens et des services.

Au Vietnam, les infrastructures électriques n'ont pas résisté aux fortes chaleurs, obligeant des entreprises comme Foxconn (sous-traitant d'Apple) ou Samsung à réduire leur consommation aux heures de pointe.

Le transport fluvial et maritime a été particulièrement exposé. Ainsi, à l'été 2023, le Canal de Panama qui achemine 6% du commerce maritime mondial et qui, contrairement au Canal de Suez, fonctionne avec de l'eau douce a ainsi été confronté à une sécheresse sans précédent qui a entraîné des restrictions de trafic durant plusieurs semaines et désorganisé la Supply Chain en rallongeant les délais et en augmentant les coûts. La réduction du tirant d'eau dans le canal a même conduit certains navires à décharger leurs conteneurs côté Pacifique et à les recharger côté Caraïbes, après un transport par voie ferrée !

L'industrie agroalimentaire a été directement concernée par la baisse des rendements agricoles liés à la sécheresse ou a contrario aux précipitations extrêmes, entraînant des pénuries et une augmentation des coûts de certaines matières premières. Cela a été par exemple le cas avec le maïs et le soja en Argentine, au Brésil, aux Etats-Unis, avec la tomate en Inde, avec l'huile d'olive en Espagne, en Italie, en Grèce, avec l'huile de palme en Indonésie, ou avec le sucre en Inde et en Thaïlande.

« Paradoxalement, en cherchant à optimiser leurs processus industriels, les entreprises sont devenues plus fragiles. Un dysfonctionnement complet de la Supply Chain peut survenir d'une inondation affectant un fournisseur critique, ou d'un cours d'eau devenu impraticable en raison de la sécheresse ou encore de la défaillance des climatisations d'entrepôts réfrigérés en période de canicule. »

Antoine Denoix, Directeur Général Axa Climate

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Le calme avant la tempête ?

9



CRISE
LOGISTIQUE

Pour le fret maritime, au cœur des Supply Chain mondiales, l'année 2023 a d'abord été celle de la baisse des tensions et d'un retour à des niveaux de prix et de délais proches voire meilleurs qu'en 2019.

Le prix pour convoier un conteneur de 40 pieds de Chine en Europe ou jusqu'à la côte ouest américaine était descendu autour de 1 000 dollars soit une baisse de plus de 25% par rapport à 2022.

Ce revirement a été de courte durée car au cours de cette année plusieurs des principales voies de navigation ont été touchées par des crises géopolitiques, sociales et climatiques.

En avril, un missile tiré par la Corée du Nord a temporairement interrompu le trafic maritime en mer du Japon.

En juillet, la menace russe sur les ports ukrainiens en mer Noire s'est étendue *de facto* à tous les navires commerciaux circulant dans cette zone. En parallèle, plusieurs grèves ont paralysé des ports canadiens et américains.

A l'automne, le canal de Panama a dû réduire son trafic du fait d'une sécheresse historique dans la zone.

Enfin, à partir de novembre, les rebelles houthis ont mené des attaques sur les navires commerciaux transitant par le détroit de Bab el-Mandeb obligeant les occidentaux à intervenir militairement pour les protéger. Cette situation a entraîné une augmentation des assurances des navires et de leurs cargaisons passant par le Canal de Suez, et dérouter une partie du fret vers le Cap de Bonne-Espérance. L'allongement des délais entraîne une tension sur les capacités de transport et une augmentation des coûts de fret. A court terme elle fragilise la logistique des importateurs européens et désorganise les ports dans une période critique, à quelques semaines du nouvel an chinois.

Dans le transport routier, la situation demeure problématique car le secteur doit toujours faire face à une forte pénurie de main d'œuvre. Selon l'IRU^(*), il manquerait environ 3 millions de chauffeurs dans les 36 pays couverts par son étude annuelle, dont 2,2 millions en Chine. Même si les besoins se sont résorbés en Europe et aux Etats-Unis, le vieillissement des salariés, le manque d'attractivité des emplois et la hausse de la demande devraient relancer les tensions dans le futur.

« Certains transporteurs se sont déjà dérouterés vers le Cap de Bonne-Espérance pour éviter les attaques des Houthis, ce qui augmente les coûts et les délais du commerce mondial. La mer Rouge est une voie navigable cruciale, qui relie l'Europe et l'Asie. Actuellement, 12% du commerce mondial passe par la mer Rouge. »

International Chamber of Shipping (ICS)

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Accélération de la mise en conformité

10



NON
CONFORMITÉ
RSE

La multiplication des projets de réglementations en 2022, a poussé les entreprises à revoir leurs stratégies d'approvisionnement pour des Supply Chain durables et responsables. En 2023, la surveillance du consommateur et de la justice en matière de conformité des entreprises ne se sont pas démentis.

Ainsi en juin, deux enquêtes ont été lancées au Canada contre Nike Canada et Dynasty Gold, concernant des allégations de recours au travail forcé de Ouïghours. En novembre, Carrefour a été mis en demeure par l'ONG Bloom pour manquement à son devoir de vigilance concernant la commercialisation de produits à base de thon tropical. En décembre, le Tribunal de Paris a prononcé la première condamnation en France en vertu de la loi sur le Devoir de Vigilance, obligeant le groupe La Poste à améliorer en particulier les procédures d'évaluation de ses sous-traitants.

D'autres réglementations adoptées (Devoir de diligence sur la provenance des minerais en Suisse; Due Diligence Law en Allemagne) ou en passe de l'être (CSDDD européenne) ont accéléré le calendrier de mise en conformité des entreprises.

Entre récentes controverses et accélération du cadre réglementaire au niveau régional, les risques légaux, réputationnels, financiers, stratégiques et opérationnels auxquels s'exposent les entreprises qui tardent à intégrer les enjeux RSE dans la gestion de leurs chaînes d'approvisionnement sont rendus plus tangibles.

Examiner l'amont des chaînes de valeur et le cycle de vie des produits, avec des préoccupations croissantes comme les PFAS et les droits humains, ont souligné l'importance cruciale de la traçabilité.

Plus ou moins anticipée, l'entrée en vigueur de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) au 1^{er} janvier 2024 vient obliger les entreprises à évaluer leurs impacts sur la planète et la société à travers une analyse de double-matérialité. Dans ce contexte, au défi de remonter correctement leur chaîne d'approvisionnement s'ajoute pour elles la difficulté de documenter de manière très détaillée leurs activités et celles de leurs sous-traitants, sans se satisfaire d'une vision macroscopique. En cas de non-conformité, les sanctions potentielles pourront aller d'importantes amendes à des exclusions de marchés régionaux.

« S'engager dans la CSRD doit dépasser la simple démarche de communication ou de recherche de financement. Les dirigeants et leurs collaborateurs doivent réfléchir profondément aux transformations nécessaires pour exercer leur activité économique dans les limites planétaires et dans le respect des besoins sociaux fondamentaux. »

**Rapport du cabinet d'avocats
De Gaulle Fleurance**



04 QUELLES SOLUTIONS SONT ENVISAGÉES ?

Les entreprises se sont clairement attaquées à la gestion des risques de leur Supply Chain. Elles ont cartographié leurs flux et évalué les processus en place et leurs organisations pour identifier les mesures nécessaires à l'amélioration de leur résilience.

Elles cherchent désormais à s'équiper pour disposer d'informations fiables et d'indicateurs, ainsi que de solutions de continuité activables en cas de défaillance. Tant au niveau stratégique par les achats, qu'au niveau opérationnel par les approvisionnements.

Cela nécessite de réels investissements pour diversifier les sources et pour capter la donnée ainsi que de la formation pour que l'ensemble des acteurs puissent avoir les moyens de décider en toute connaissance de cause.

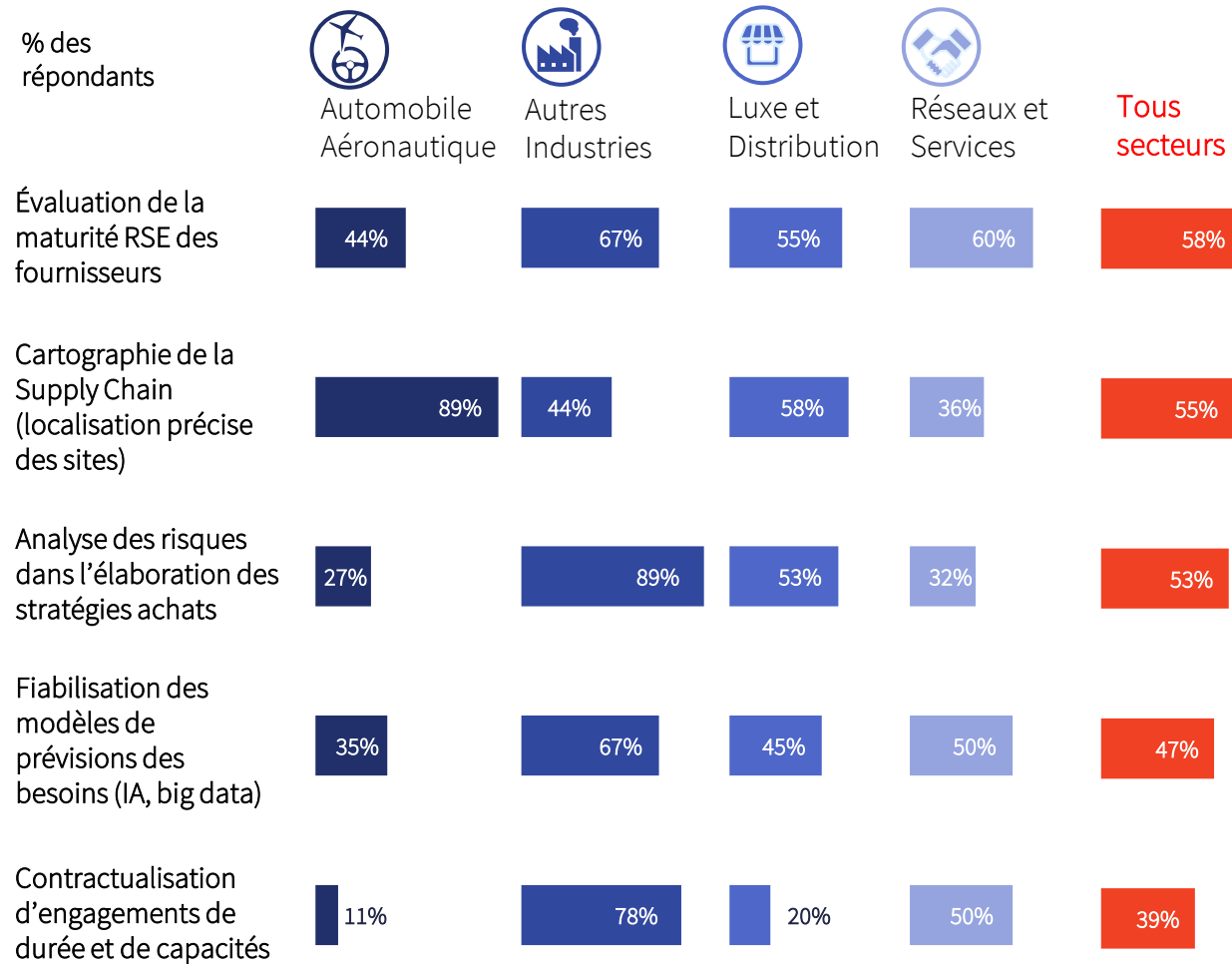
À RETENIR

65%

des répondants considèrent leur système de gestion des risques de la Supply Chain insuffisant

QUELLES SOLUTIONS SONT ENVISAGÉES ?

Cartographier et évaluer sa Supply Chain



Source: 5ème Baromètre des Risques Supply Chain - KYU

Poussées par les exigences réglementaires accrues, les entreprises prévoient de poursuivre le déploiement de processus d'évaluation de la maturité RSE de leurs fournisseurs. Si les secteurs automobiles et aéronautiques sont d'ores et déjà matures en la matière, les autres secteurs industriels et les services ont encore un chemin conséquent à parcourir pour être en mesure de répondre sur la totalité de leur panel.

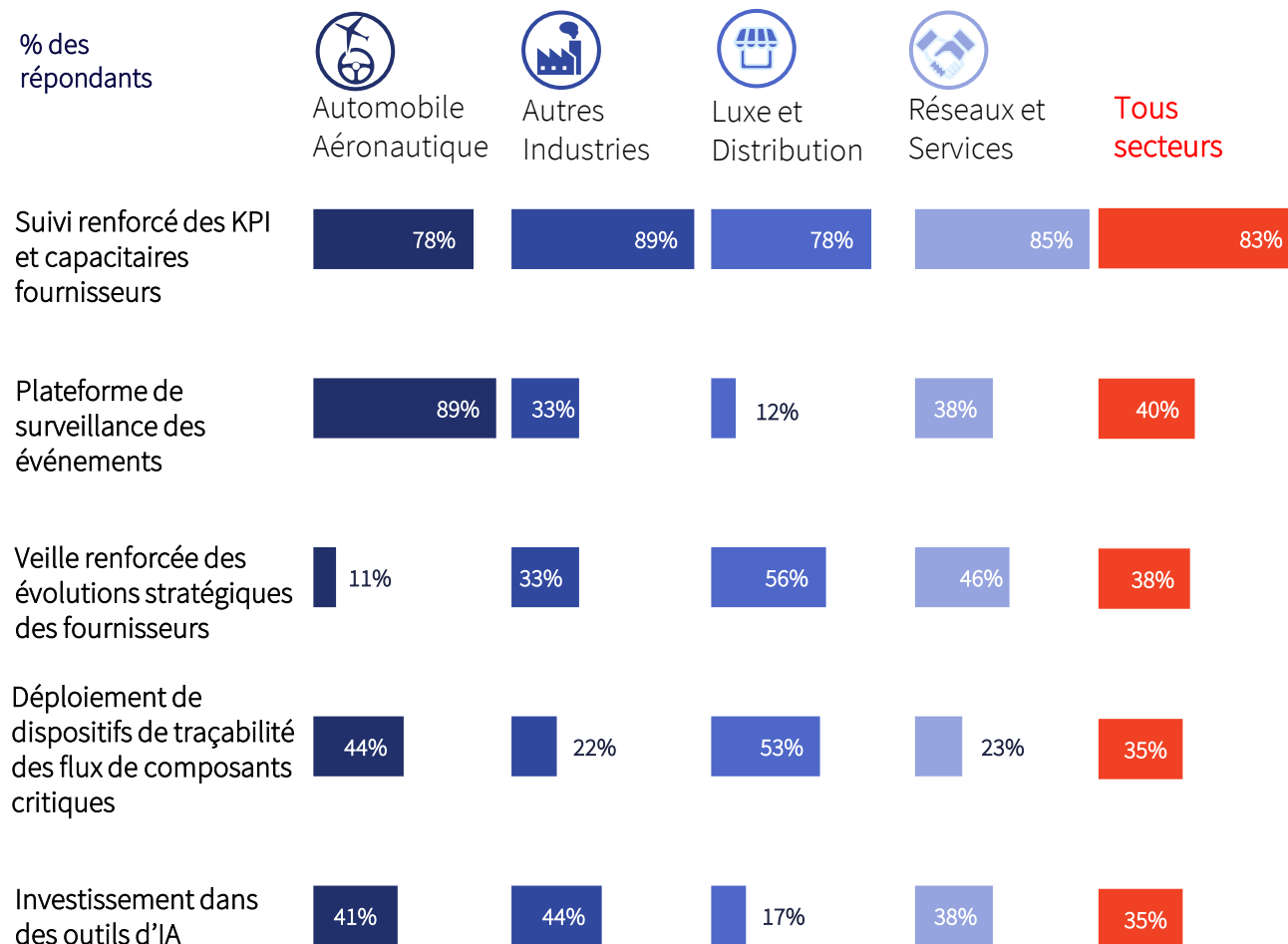
L'enjeu pour les plus avancés est celui de cartographier les fournisseurs à différents niveaux de la chaîne de valeur de manière suffisamment précise pour pouvoir réellement en estimer, en particulier, les risques liés à leur environnement physique et géopolitique. Toute la difficulté demeure dans la capacité à aller au-delà du rang 1 et à disposer d'informations suffisantes sur les sources d'approvisionnement de commodités à des rang 3 voire au-delà.

Ces évaluations ont bien évidemment vocation à être intégrées aux stratégies d'achat mais cela nécessite une montée en maturité des acheteurs en la matière pour pouvoir sélectionner les bonnes sources de données, construire leur référentiel d'analyse, apprécier les résultats et déterminer les axes de maîtrise.

A l'autre bout de la Supply Chain les entreprises sont aussi la source des effets « bullwhip » délétères et doivent travailler à améliorer leurs modèles de prévision de la demande par la mobilisation de plus en plus de données et d'algorithmes d'intelligence artificielle.

QUELLES SOLUTIONS SONT ENVISAGÉES ?

Déployer des outils de veille et de traçabilité



La performance tant en termes de qualité que de disponibilité des capacitaires demeure la base du management des fournisseurs et de la détection d'éventuels problèmes pour agir le plus rapidement possible en sollicitant des plans d'actions du fournisseur, en opérant des réallocations ou encore en sécurisant des stocks.

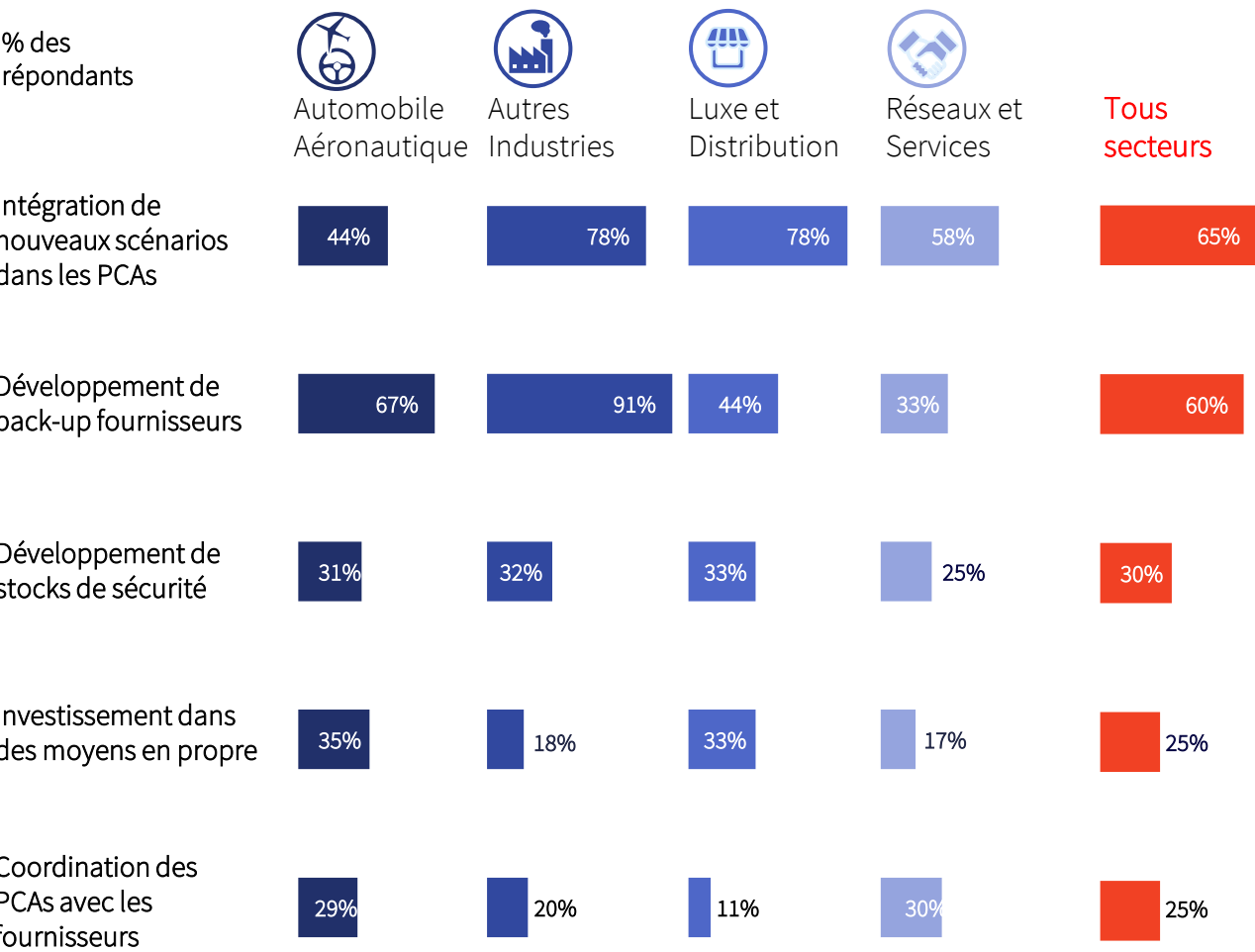
Pour les plus avancés cette surveillance est complétée par des outils de veille d'événements sur la Supply Chain. Apparues il y a quelques années ces solutions sont désormais matures. Elles s'appuient à la fois sur l'analyse des informations publiques sur les échanges, dans la presse ou les institutions locales, de sources de données privées mais également sur des équipes dans les pays d'approvisionnement.

Cette mine d'information est un « must » pour les entreprises qui souhaitent disposer d'une Supply Chain plus résiliente. Qu'il s'agisse d'informations stratégiques, notamment financières, ou de données de traçabilité sur les flux de composants ou de matières critiques, il est impératif pour les donneurs d'ordre d'en collecter d'avantage pour identifier leurs faiblesses, pour répondre aux exigences de conformité mais aussi pour déclencher de nouvelles opportunités de création de valeur.

Source: 5ème Baromètre des Risques Supply Chain - KYU

QUELLES SOLUTIONS SONT ENVISAGÉES ?

Investir dans la continuité d'activité



Source: 5ème Baromètre des Risques Supply Chain - KYU

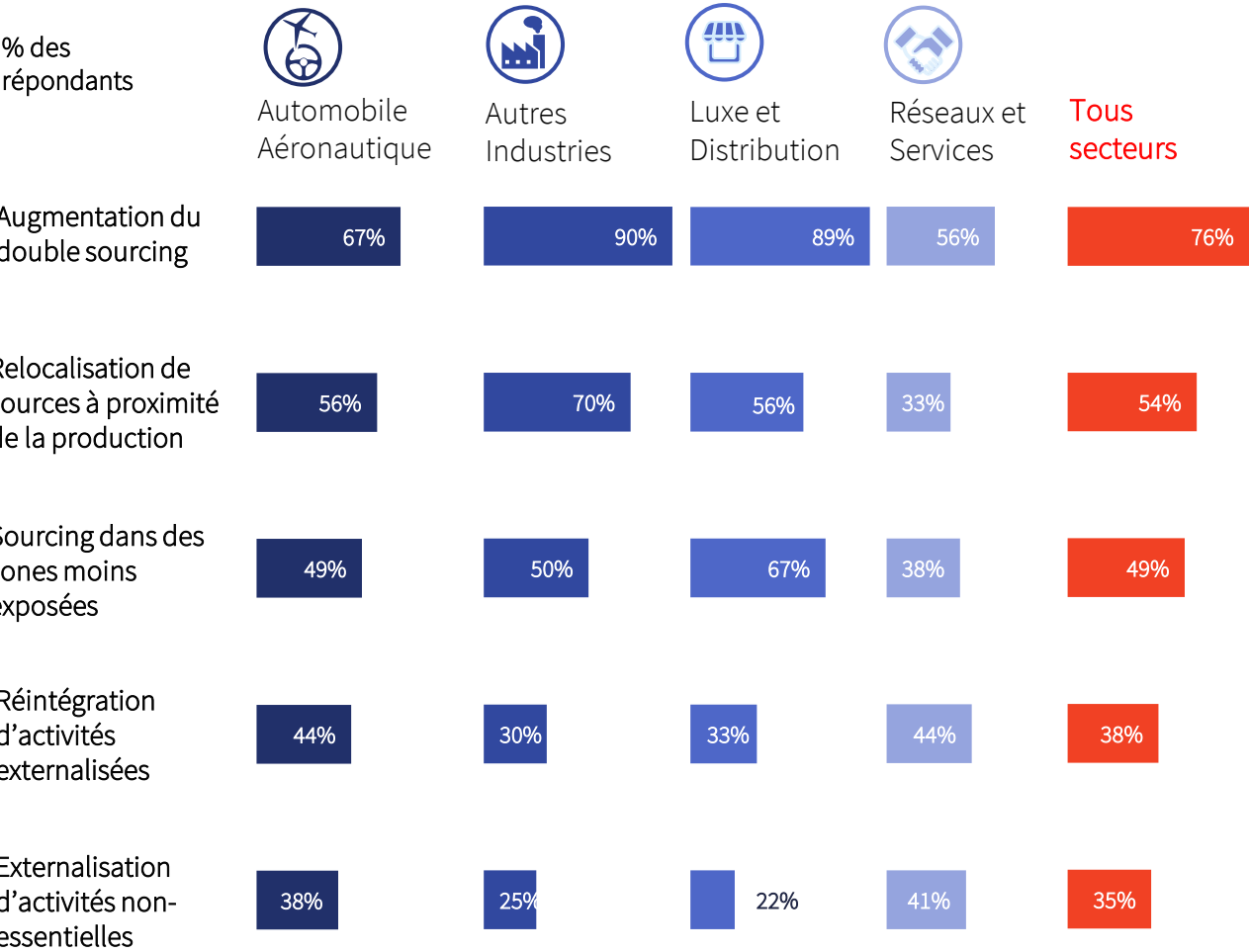
Le Plan de Continuité d'Activité demeure l'outil privilégié pour limiter les impacts des crises en identifiant les ressources clés concernées et en définissant les actions à conduire pour guider les opérations jusqu'au retour à la normale. Avec l'évolution des risques et de leurs origines, les PCAs doivent être mis à jour et intégrer de nouveaux scénarios élargis à la Supply Chain. Il s'agit de travailler des scénarios impactant des zones de sourcing, des fournisseurs critiques et des hubs logistiques clés en collaboration avec toutes les parties prenantes internes et externes dans la définition des plans d'actions et des moyens nécessaires à leur réalisation.

Dans bien des cas, la continuité d'activité impose la mise en place de capacités de secours. Dès lors, la solution du double sourcing apparaît incontournable mais nécessite des investissements conséquents qu'il convient de rentabiliser rapidement. Dans des panels très concentrés cela peut permettre à terme de réanimer la concurrence mais il faut s'attendre dans un premier temps à des surcoûts et sans doute à des problèmes opérationnels le temps de la montée en cadence.

Enfin le PCA est aussi un élément de l'évaluation des fournisseurs, révélateur de leur maturité et de leur capacité à se réorganiser rapidement face à des crises. Les donneurs d'ordre doivent s'assurer que leurs fournisseurs critiques disposent de plans solides en apportant éventuellement un support méthodologique.

QUELLES SOLUTIONS SONT ENVISAGÉES ?

Une Supply Chain multi-locale et dérisquée



Source: 5ème Baromètre des Risques Supply Chain - KYU

Dans la continuité de la tendance de la 4^{ème} édition, le double sourcing demeure le levier principal de transformation des Supply Chain dans tous les secteurs. Le choix entre des sources locales dans le cadre d’une stratégie de « nearshoring » doit également être soumis à une exigence d’une moindre exposition aux risques.

Ces sources d’approvisionnement positionnées dans des pays proches des zones de production permettent de garantir un niveau minimum de production dans le cas où une des sources serait coupée ; de réduire le délai de réapprovisionnement et ainsi d’éviter la génération de surstocks face à des marchés très incertains et à la dégradation des relations fournisseurs ; de réduire l’empreinte carbone liée aux flux logistiques d’acheminement (scope 3 du bilan carbone de l’entreprise).

Néanmoins, il s’agit d’investissements conséquents qui doivent permettre une réelle réduction des risques et non le contraire. La zone de sourcing est ainsi un sujet majeur qu’il convient de bien sélectionner.

Un autre axe de transformation porte sur le « make or buy » de la chaîne de valeur car au-delà de la rentabilité des activités, les entreprises sont amenées à se reposer la question à l’aune de la maîtrise de leur Supply Chain tout en demeurant le plus compétitif possible.

QUELLES SOLUTIONS SONT ENVISAGÉES ?

L'assurance : de moins en moins de solutions...

Une grande partie des risques auxquels la Supply Chain peut être exposée n'a jamais été réellement assurable (notamment en l'absence de dommage matériel : grève chez un client, faillite d'un fournisseur, mise en quarantaine d'une région...).

De plus, force était de constater que les couvertures d'assurances existantes pour les pertes d'exploitation consécutives à un dommage matériel sur les sites de l'entreprise et ceux de ses clients et fournisseurs (incendie, inondation, bris de machine...) étaient de plus en plus en écart avec les besoins pour un coût de plus en plus important.

Après plusieurs années de hausse ininterrompue des taux et de diminution des garanties, le marché semble se stabiliser progressivement, à l'exception des lignes exposées au changement climatique (garanties Catastrophes Naturelles) ou au risque géopolitique (garanties Terrorisme et Violence Politique).

Les solutions disponibles sur les marchés traditionnels et alternatifs restent néanmoins très coûteuses et en deçà des expositions auxquelles les Supply Chain sont confrontées.


Quelle que soit la branche, les zones d'instabilité en Afrique, en Amérique Latine, à Taïwan sont de plus en plus difficiles à assurer dans les programmes Groupe, et l'Ukraine, la Russie et la Biélorussie en sont désormais exclues.

Pour les Supply Chain globalisées, les zones les plus exposées aux catastrophes naturelles sont également sujettes à une diminution globale des capacités et à des tarifications prohibitives.

En Dommages, les garanties « carences de clients / fournisseurs » ont subi de nouvelles diminutions de capacité et sont plus difficiles à obtenir pour les fournisseurs indirects ou non dénommés. Les assureurs demandent notamment de plus en plus de visibilité et prennent désormais en compte d'éventuelles accumulations sur leur portefeuille.

En Transport, le marché s'était stabilisé et ouvrait la porte à de nouvelles solutions, avant de se contracter consécutivement aux menaces pesant sur le trafic en Mer Rouge.

Les autres branches (risques politiques, cyber, crédit...) ne proposent que des solutions limitées à négocier au cas par cas à des tarifs dissuasifs.



« Les tensions internationales et le climat continuent à peser sur le marché. L'état du marché de l'assurance et de la réassurance n'est toujours pas stabilisé, et les perspectives 2024 restent incertaines quant à l'évolution des primes, ainsi qu'aux termes et conditions des contrats d'assurances. »

François Beaume et Alain Ronot, Vice-Présidents de l'AMRAE

QUELLES SOLUTIONS SONT ENVISAGÉES ?

L'auto-assurance pour moins dépendre des marchés

L'attrition du marché de l'assurance traditionnelle impose aux entreprises de trouver, si ce n'est des alternatives, du moins des solutions complémentaires pour protéger leur bilan et leur compte de résultat en cas de sinistres.

Le peu d'évolution de l'offre des assureurs ces dernières années, voire l'évolution à rebours des besoins des assurés (augmentation des franchises, diminution des capacités, multiplication des exclusions et inflation des primes), a incité les entreprises à (re)prendre leur destin en main.

Pour les grandes entreprises déjà dotées de captives (filiales jouant le rôle d'assureur ou de réassureur), il s'agit d'analyser l'opportunité d'étendre le champ de leur intervention à de nouvelles garanties en complément des solutions apportées par les assureurs.

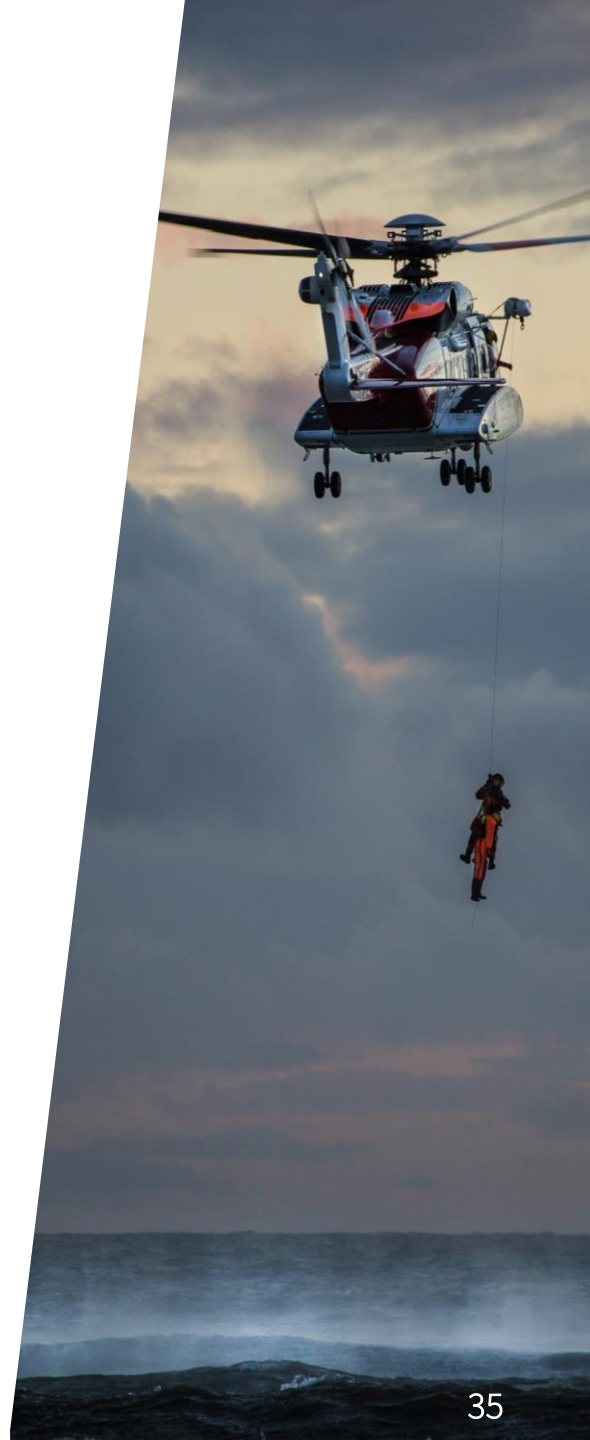
Pour les autres, il s'agit de profiter de l'évolution de la réglementation décidée à l'occasion de la Loi de Finances 2023 qui doit faciliter la création de captives hexagonales en autorisant la constitution de provisions destinées à faire face aux charges de sinistres en franchise d'impôts, pour envisager de se doter de cet outil de Risk Management, seules ou en syndication.

Illustration que l'auto-assurance constitue un complément lorsqu'il est compliqué de trouver des solutions sur le marché, dans un contexte de pénurie de capacités en assurance cyber, ce sont par exemple 12 entreprises européennes qui ont décidé d'unir leurs forces en créant leur propre mutuelle d'assurance, MIRIS, pour se couvrir contre les risques numériques.

Dans tous les cas la démarche est vertueuse puisqu'elle oblige les entreprises à se réapproprier leur politique d'assurance, à repenser le niveau de leurs rétentions et à se donner les moyens d'être moins dépendantes de la volatilité des marchés financiers.

Cela passe par une amélioration de la gestion des risques à tous les niveaux pour gagner en visibilité, identifier et valoriser les principaux scénarios de crise, mettre en place des dispositifs de prévention et de continuité d'activité, et pouvoir ainsi dimensionner les besoins de couverture au plus juste (garanties, capacités, franchises).

C'est aussi une façon de faciliter le retour des assureurs à de meilleures dispositions vis-à-vis des entreprises les plus matures qui auto-assurent leurs risques de fréquence et ne transfèrent que le risque d'intensité, tout en optimisant leur budget.





05 EN CONCLUSION

Chaque secteur a des spécificités propres à sa Supply Chain mais tous ont en commun de vivre désormais dans l'incertitude de la demande, de la disponibilité des ressources et de l'évolution des coûts à plus ou moins longs termes.

Face à la fragmentation du monde en blocs géopolitiques de plus en plus antagonistes les entreprises n'ont d'autre choix que de reconfigurer la géographie de leur Supply Chain pour retrouver de l'agilité.

À RETENIR

54%

*des répondants comptent
relocaliser des sources à proximité
de la production.*

EN CONCLUSION

Une nécessaire reconfiguration géographique de la Supply Chain

Face à la multiplication des tensions géopolitiques, à l'augmentation des catastrophes naturelles et à la pression des consommateurs, les Supply Chain ont besoin de repenser leurs géographies pour réduire leur exposition aux risques.

Si le phénomène n'est pas nouveau, il s'accélère et participe à la fragmentation de l'économie mondiale.

Avant même la crise Covid, on observait déjà une tendance à la relocalisation pour retrouver de la compétitivité, pour échapper aux tensions géopolitiques entre les Etats-Unis et la Chine ou pour se rapprocher des marchés de consommation en passant d'une production mondialisée à une production multi-locale (Glocal !).

En mettant en évidence les fragilités de l'industrie, la crise sanitaire avait amplifié ce mouvement en amenant les entreprises à repenser leur Supply Chain pour être moins dépendantes de la Chine, de fournisseurs uniques, des savoir-faire de leurs partenaires, des capacités disponibles et des délais de transport.

La guerre aux marches de l'Europe, la sécurité en mer Rouge, les tensions entre la Chine et Taiwan... sont venus rajouter à l'urgence d'anticiper les conséquences de relations de plus en plus conflictuelles entre nations.

Dans la plupart des cas, la relocalisation ne signifie pas revenir dans son pays d'origine. Il s'agit plutôt de déplacer ses capacités de production ou celles de ses fournisseurs de Chine dans des pays limitrophes permettant de retrouver une main d'œuvre bon marché (« nearshoring »), dans des pays amis ou réputés tels (« friendshoring »), dans des zones moins exposées aux événements climatiques, ou à proximité des bassins de consommation pour être plus réactif tout en restant compétitif (Europe de l'Est ou bassin méditerranéen pour l'Europe, Mexique pour l'Amérique du Nord, Sud-Est asiatique pour l'Asie).

Dans un contexte de croissance atone, les relocalisations ne seront économiquement viables que si elles permettent *in fine* de proposer des produits accessibles aux consommateurs, ce qui passe par des gains de productivité à travers l'automatisation des procédés, la massification et la standardisation.

Les relocalisations en Europe ne seront possibles que pour des produits pour lesquels les parts de l'énergie et de la main d'œuvre sont relativement faibles, les savoir-faire maîtrisés, et les compétences disponibles, et/ou avec le soutien massif des politiques publiques dans le cadre du financement d'investissements jugés stratégiques pour la souveraineté.



EN CONCLUSION

4 étapes vers une Supply Chain plus résiliente

Performance

- Mutualisation et standardisation des approvisionnements
- Compétitivité des sources
- Maîtrise de la qualité et des lead times



Contrôle

- Visibilité sur la Supply Chain de bout en bout
- Evaluation des acteurs sur tous les axes de conformité
- Veille permanente sur les événements de ses flux et de son écosystème



Anticipation

- Modèles de prévision renforcés par la contextualisation
- Analyse de risques intégrées aux stratégies d'achat
- Plans de continuité d'activité globaux et fournisseurs



Agilité

- Multi-sourcing en multi-local pour limiter les dépendances
- Positionnement de points de découplage
- Collaboration avec ses partenaires en toute transparence



KYU Associés est un **cabinet de conseil** qui accompagne ses clients en France et à l'international.
Créé en 2002, KYU compte plus de **80 consultants** à Paris et Cologne.

NOS EXPERTISES AU SERVICE DE NOS CLIENTS



La résilience au service
de la performance

- Cartographier vos risques et anticiper leur évolution
- Réduire vos expositions
- Optimiser le transfert de vos risques
- Faire de la continuité d'activité un avantage compétitif



Réinventer sa
Supply Chain

- Transformer le Core Model pour gagner en agilité
- Améliorer l'efficacité et la collaboration sur la chaîne de valeur
- Tirer parti du Lean Management pour simplifier
- Exploiter la Data pour prévoir et piloter



S'engager, explorer,
agir

- Animer un plan de transformation durable
- Construire des filières responsables
- Réduire votre empreinte environnementale
- Dynamiser l'économie circulaire

NOTRE ENGAGEMENT

À travers notre participation au Pacte Mondial des Nations Unies, nous souhaitons faire progresser les pratiques en termes de respect des droits de l'homme, des normes du travail, de protection de l'environnement et de lutte contre toutes les formes de corruption.



CONTRIBUTEURS KYU

Alix de Galbert, Angéline Martin-Brethous,
Camille Duserre, Julie Vrignaud, Lucie Richelot,
Theo Delattre

CRÉDITS

Relation presse - Seitosei

Olivier Coppermann

+33 6 07 25 04 48

olivier.coppermann@seitosei.fr

Images

Unsplash

iStock

KYU ASSOCIÉS

136, Boulevard Haussmann – 75008 Paris

+ 33 1 56 43 34 33

www.kyu.fr

