



COVID-19 et révolution de la chaîne logistique

La pandémie de coronavirus a mis en évidence des problèmes systémiques, mais les organisations agiles ont mis en place des processus plus transparents et alimentés par la technologie - voici comment

C'est un paradoxe : le chaos provoqué par la pandémie de coronavirus a entretenu l'environnement parfait pour une révolution de la chaîne logistique. La fluctuation de la demande, le comportement imprévisible des consommateurs et la perturbation des échanges ont exposé des vulnérabilités, mais ils ont aussi créé une occasion unique pour les chefs d'entreprise de prendre des décisions plus intelligentes et plus audacieuses en ce qui concerne leurs chaînes logistiques.

Partout dans le monde, les organisations qui ont adopté l'innovation, le changement et la croissance ont constaté les avantages concurrentiels à court terme et la performance durable de chaînes logistiques plus efficaces. Il n'est donc pas étonnant que 75 % des organisations prévoient de s'adapter pour construire des chaînes logistiques plus solides, selon une récente recherche BluJay explorant la façon dont les entreprises du monde entier ont traversé la perturbation engendrée par la COVID-19. Alors, qu'ont appris les chefs d'entreprise de 2020 ? Et à quoi ressembleront les chaînes logistiques de demain ?

La visibilité et la compréhension des fournisseurs sont désormais cruciales pour les entreprises

En 2020, ceux qui dépendaient des marchandises en provenance de Chine ont appris à leurs dépens les dangers d'un approvisionnement non flexible. « Au premier trimestre de 2020, la crise du COVID-19 a provoqué des arrêts massifs de production et des perturbations de la chaîne logistique en raison de la fermeture des ports en Chine », explique Kagure Wamunyu, directeur de la stratégie de la start-up technologique Kobo360, basée au Nigeria, qui englobe le transport de marchandises de bout en bout. « Cela a provoqué un effet d'entraînement dans tous les secteurs économiques mondiaux, y compris en Afrique. »



“

La crise actuelle offre aux pays africains l'occasion de créer des chaînes de valeur.

Kagure Wamunyu
Directeur de la stratégie
Kobo360

L'Afrique a subi l'impact du ralentissement de la production en Chine sous deux angles différents. Au premier trimestre 2020, la demande chinoise de matières premières et de produits de base africains a diminué de façon spectaculaire, tandis que l'accès du continent aux composants industriels et aux produits manufacturés de la région a également été restreint.

Les retombées du coronavirus se sont toutefois révélées être une arme à double tranchant pour l'Afrique. « La crise actuelle offre aux pays africains l'occasion de créer des chaînes de valeur et de tirer parti de la rupture des chaînes logistiques en provenance de Chine et d'Europe », explique Mme Wamunyu.

Compte tenu de la mise en œuvre, en janvier 2021, de l'accord sur la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA), qui constitue un bloc économique de 3,4 trillions de dollars, l'interruption des activités dans les principaux sites de production est peut-être survenue à un moment idéal.

De nombreuses entreprises n'ont eu d'autre choix que de chercher d'autres fournisseurs. Ce faisant, elles ont été exposées à certains des avantages plus larges du développement

de chaînes logistiques inclusives, notamment la possibilité d'accéder à des idées nouvelles et innovantes, de développer des entreprises plus compétitives et de lutter contre les inégalités.

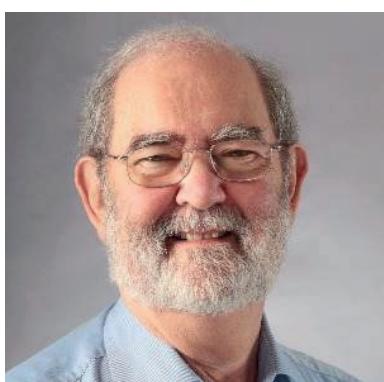
Minority Supplier Development UK (MSDUK), qui réunit des entreprises internationales et des entreprises issues de minorités ethniques pour développer des chaînes d'approvisionnement plus inclusives et diversifiées, a vu le nombre d'entreprises membres presque doubler dans les sept mois qui ont suivi l'apparition du virus.

La pandémie a incité les entreprises membres de MSDUK à s'approvisionner auprès de fournisseurs issus de minorités ethniques proposant des équipements de protection individuelle et des produits de première nécessité. « Ces entrepreneurs étaient bien meilleurs en termes de qualité et de service - ils travaillaient 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour s'assurer qu'ils fournissaient ces services à nos entreprises partenaires », explique Mayank Shah, fondateur et directeur général de MSDUK. « Il existe un argument commercial très simple [pour développer des chaînes logistiques inclusives], même sans prendre en compte l'impact social. »

Renforcer les relations (locales) avec les fournisseurs clés

Plus de la moitié (53 %) des professionnels pensent que la création d'une chaîne logistique plus résiliente commence par le développement de relations plus fortes et plus transparentes avec les fournisseurs clés, selon le sondage BluJay.

Randall Aluwi, vice-président de Corporate Finance and Investments chez Tokopedia, une société technologique indonésienne spécialisée dans le commerce électronique, identifie le fait d'avoir des accords d'approvisionnement stratégiques et une bonne relation avec les fournisseurs comme des caractéristiques fondamentales d'une stratégie de chaîne logistique capable de faire face efficacement à une perturbation inattendue. « La pandémie a incité les pays à renforcer leur économie nationale en augmentant l'utilisation des ressources locales, en minimisant les dépendances à l'égard d'une source unique, en créant des chaînes logistiques plus durables et, parallèlement, en promouvant la souveraineté économique locale », explique-t-il.



“

La pandémie de coronavirus a mis en évidence le coût très élevé de la diversité qui se trouve à la base de la chaîne logistique.

Alan Braithwaite
Senior Adviser
BearingPoint

M. Aluwi souligne que plus de 50 % des « micros, petites et moyennes entreprises (MPME) » en Indonésie se situent dans le secteur agricole et alimentaire. « L'un des défis à relever est une chaîne logistique longue et complexe qui fait augmenter le prix des produits de base pour les acheteurs et réduit les marges bénéficiaires des agriculteurs », poursuit-il. « Ces coûts élevés des produits de base sont dus aux intermédiaires de la chaîne logistique, mais ils peuvent être réduits grâce à la technologie.

« Pendant la pandémie, l'adoption accélérée de la technologie a également été un catalyseur et une opportunité pour les agriculteurs : ils peuvent obtenir plus de revenus, et les consommateurs peuvent obtenir des produits à un prix plus abordable, en tirant parti de la technologie et des plateformes numériques. »

Moins, c'est plus - réduire la variété des produits

La pandémie mondiale a également mis en évidence l'inconvénient de stocker de vastes gammes de produits. « Dans l'ensemble, la logistique a tenu ses promesses [pendant la crise du COVID-19], mais la disponibilité des produits et l'impact sur les biens et services dans la chaîne logistique étendue - ce qui sort des usines, par exemple - ont été beaucoup plus problématiques », explique Alan Braithwaite, expert en chaîne logistique et conseiller principal au sein de la société néerlandaise de conseil en gestion et en technologie BearingPoint. « Il est intéressant d'observer que l'une des réponses des fabricants a été de réduire la variété qu'ils proposent. »

Les fabricants se sont adaptés aux changements d'habitudes des consommateurs et à la fluctuation de la demande en réduisant leur offre de produits. « Il peut y avoir une tendance naturelle à vouloir offrir un plus large éventail de choix, mais la pandémie de coronavirus a mis en évidence le coût très élevé de la diversité qui se trouve à la base de la chaîne logistique », explique M. Braithwaite. « Je pense qu'il y aura des leçons à tirer de cette situation, qui reproduit parfaitement le principe des supermarchés à prix réduits, où le choix est beaucoup plus restreint et les prix beaucoup plus bas. Il y aura un certain repositionnement des activités ».

Il est temps pour les chefs d'entreprise d'améliorer leur chaîne logistique, en diversifiant leurs fournisseurs - et en explorant les options locales -, en entretenant des relations meilleures, plus significatives et transparentes avec ces fournisseurs, et en réduisant leur gamme de produits. En prenant ces trois mesures audacieuses et novatrices, les organisations de toutes tailles seront mieux préparées en cas de crise.

Levi's : Un nettoyage de la chaîne logistique

En 2018, Levi Strauss a lancé son projet F.L.X. (future-led execution) : un modèle opérationnel qui automatise le processus de finition des jeans afin d'éliminer des milliers de produits chimiques pour n'en garder que quelques dizaines. L'entreprise s'est également engagée à réduire de 50 % sa consommation d'eau dans les régions à fort stress hydrique d'ici 2025.

Toutefois, à la suite d'une enquête menée pendant deux ans par le Worker Rights Consortium (WRC), qui a mis en évidence un harcèlement et des abus sexuels généralisés dans les usines de Nien Hsing Textiles - un fournisseur du Lesotho, en Afrique du Sud - Levi's a réévalué ses relations avec ses fournisseurs.

Aux côtés de Nien Hsing et d'autres marques de vêtements, Levi's a mis en place, par l'intermédiaire du syndicat de l'usine, un système indépendant solide qui permet de documenter les abus et de punir les auteurs.

Selon le WRC, c'est la première fois que des marques mondiales s'engagent contractuellement à ne faire affaire avec un fournisseur que si celui-ci met fin au harcèlement sexuel.

Points de vue de Crowe

Mike Varney, Associé chez Crowe LLP (USA)



« Il est essentiel d'avoir un classement clair des risques, de comprendre vos fournisseurs principaux et de disposer d'un processus suffisant autour de ces fournisseurs pour surveiller les perturbations potentielles et pouvoir ensuite réagir de manière proactive. Nous avons aidé nos clients à gérer leur base de fournisseurs. Nous leur avons posé la question suivante : dans quelle mesure êtes-vous plus engagé auprès de vos fournisseurs afin de comprendre ce qui se passe ? La crise du COVID-19 a réveillé un certain nombre d'acteurs de l'industrie et je pense que nous commençons à voir une plus grande formalisation dans la façon dont ils gèrent les accords d'approvisionnement. Un autre élément essentiel ici est non seulement de gérer les accords de premier niveau, mais aussi d'être conscient des fournisseurs de vos fournisseurs et de l'impact que cela peut avoir sur la livraison de vos produits. »

Nigel Bostock, Directeur général, Crowe UK



« La crise du COVID-19 a fourni l'élément final qui a conduit à une véritable tempête. Elle est venue s'ajouter au risque de ralentissement économique, au Brexit, aux guerres commerciales entre les États-Unis et la Chine, au renforcement de la réglementation, aux tensions persistantes au Moyen-Orient et aux signes de ‘slowbalization’ (et à la manière dont le commerce mondial en sera affecté aujourd’hui et à l’avenir). Les entreprises peuvent toutefois tirer des enseignements positifs de ces événements. La mondialisation et la croissance économique

reviendront, mais ceux qui profiteront le plus de la révolution de la chaîne logistique le feront en sortant plus forts de la crise, avec un état d'esprit adaptable et résilient. Le moment est venu de prendre des décisions audacieuses qui auront une performance durable, en s'appuyant non seulement sur les enseignements tirés de la gestion de la crise du COVID-19, mais aussi sur les autres éléments qui ont conduit à la tempête. Les entreprises qui adoptent une chaîne logistique plus large et plus diversifiée s'adapteront plus efficacement aux changements réglementaires. Elles devraient disposer d'une meilleure visibilité de l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement pour saisir les opportunités, relever les défis et être efficaces dans la gestion proactive de tous les aspects du risque lié aux tiers. Les entreprises devraient être mieux équipées pour agir de manière décisive et rapide afin de résoudre les problèmes de la chaîne logistique et être à l'avant-garde du progrès technologique et de la pensée innovante dans leur secteur. Elles devraient avoir à l'esprit d'évoluer en permanence dans leurs pratiques professionnelle. En outre, je pense que la mise en place d'un programme environnemental, social et de gouvernance (ESG) efficace dans le cadre du modèle d'entreprise sera une caractéristique de plus en plus importante de la réussite future. »