

Crise engendrée par la pandémie du COVID-19, quel avenir pour la Supply Chain ?

Analyse de la crise actuelle et des perspectives de stratégies Supply Chain en particulier pour les entreprises Marocaines.

Dans son excellent ouvrage « Leading Change », John P. Kotter (Cambridge Massachusetts) disait qu'une des premières raisons de l'échec des organisations est l'inexistence du sens de l'urgence chez les employés et Managers. Selon l'auteur, seule une crise majeure et visible, interne ou externe, serait à même de déclencher une prise de conscience collective de la nécessité de changer.

Le « new normal »

Cette crise est là ! bien visible et palpable hélas ! Quelles leçons pouvons nous en tirer ?

Examinons de près quelques uns de ses impacts immédiats.

Un déséquilibre Offre/Demande

Au niveau mondial, l'exemple le plus frappant est le marché du pétrole courant du mois d'avril caractérisé par l'effondrement de la demande tandis que l'offre se maintient pour l'instant. Ainsi, au Maroc nous assistons à différents cas de déséquilibre offre/demande:

- 1 - Une demande qui se maintient (voire qui augmente) avec cependant des limitations et contraintes sur l'offre dues aux difficultés des fournisseurs à mobiliser les ressources nécessaires (main d'œuvre, et matières essentiellement) : Télécommunications, produits de grande consommation, distribution moderne, fournitures et services informatiques, industries de l'emballage, industries agro-alimentaires et pharmaceutiques, agriculture, ...
- 2 - Une demande qui s'effondre avec une offre qui se maintient: distribution de carburants, industries automobiles, aéronautiques, électroniques, BTP, services aux entreprises ... L'impact socio-économique de ces Supply Chains que l'on peut qualifier d'industrialisantes est énorme car chacune possède son propre écosystème.
- 3 - Une demande qui s'effondre avec une offre qui s'effondre également : restauration, divertissement, hôtellerie, transport aérien. ...

La prise de conscience individuelle des questions de l'Environnement et de la santé

La baisse de la pollution de l'air, constatée à l'échelle du Maroc, est de l'ordre de 30% à 60%. En France, dans son dernier bilan actualisé du 17 mars au 6 avril 2020, l'association Airparif observe à Paris une amélioration conséquente de la qualité de l'air pour le dioxyde d'azote (polluant local principalement émis par le trafic) de -20% à -35% selon les semaines et jusqu'à -50% le long du trafic... Du jamais vu en quarante ans de mesure !

Le citoyen lambda constate désormais cette amélioration de la qualité de l'air et souhaite que cela dure. Il a, bien volontiers, adopté les gestes d'hygiène comme la désinfection des mains, des outils et espaces de travail, ou encore le respect des files d'attente et des distances de

« sécurité ». Consommer local et consommer bio rentrent progressivement dans ses meurs.

Voilà ce que dit le saint coran à ce propos dans la Sourat 30 (Ar Rum) verset 41 : « *La corruption est apparue sur la terre et dans la mer à cause de ce que les gens ont accompli de leurs propres mains; afin que Dieu leur fasse goûter une partie de ce qu'ils ont œuvré; peut-être reviendront-ils* »

ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ

L'importance de la stratégie numérique à l'échelle du pays et au niveau de l'entreprise

Si au niveau du Maroc on peut citer des exemples de réussite du e-gov : CNSS, Impôts, Import/export, conservation foncière, etc..., il n'en demeure pas moins que beaucoup reste à faire. Dans certains cas, la dématérialisation ne s'est pas toujours traduite par la simplification et l'accélération des traitements.

L'entreprise effectue une multitude de transactions avec différentes parties prenantes de la Supply Chain : les banques, les fournisseurs, l'administration, les clients, les sous-traitants et prestataires divers. En cette période de confinement, le numérique a montré son utilité encore faut il que l'entreprise soit équipée de systèmes intégrés (ERP) pleinement opérationnels et d'applications ouvertes (web-based) facilitant les transactions avec les parties-prenantes externes.

Principales tendances des Stratégies Fonctionnelles	Avant la crise	Après la crise
Operations Strategy	Externalisation, offshoring, économie d'échelle, MRPII	Relocalisation, économie d'envergure, DDMRP
Purchasing Strategy	Sourcing à l'international, coût rendu, qualité	Indépendance stratégique, préférence nationale, développement durable, TCO
Supply Chain Model	Push, Pull, intégration verticale, intégration latérale	Pull, intégration latérale
Supply Chain Strategy	Efficience, Agilité	Agilité
Distribution Strategy	Points de vente, GMS	Livraison directe, drop-shipping, e-commerce
Marketing Strategy	Mass marketing, niche marketing	Niche marketing
IT Strategy	ERP, identification automatique & capture de données, CRM, SRM	Internet, e-business, intelligence artificielle, sécurité de l'information, flux de données massif

Compte tenu de ce constat, ci-dessous quelques stratégies que les entreprises peuvent envisager pour adapter leur Supply Chain à ce « New Normal » :

1. Repenser son business model: Il convient au préalable de se poser les questions pertinentes quant au modèle de vente (B2C ou B2B) initial et futur, de sa cohérence par rapport au système de production et au positionnement volume-variété des produits manufacturés, de la stratégie de production adéquate (engineer-to-order, make-to-order, make-to-stock, assemble-to-order). Il s'agira

ensuite de concevoir un business modèle combinant astucieusement entre l'achat local et l'ouverture internationale, entre les activités sous-traitées et le cœur de métier, entre la présence numérique sur le Net et les performances sur le terrain...

2. Généraliser l'utilisation des technologies du numérique dans les transactions et communications avec ses partenaires de la chaîne de valeur mais aussi dans la conception des produits, le marketing et la vente: e-procurement, EDI, e-marketing, TMS, CRM , SRM, Il y a lieu d'améliorer au préalable la maturité Supply Chain de l'entreprise afin que celle-ci puisse intégrer aisément ces technologies aux niveaux organisationnel, processus internes, ressources humaines, métriques, et systèmes d'information.
3. Aligner sa stratégie Supply Chain avec le profil de la demande et le business modèle: Il va de soi qu'une Supply Chain tirée par la demande (Demand Driven) est plus que nécessaire de nos jours. Les prévisions de la demande n'ont de valeur que dans un environnement ayant un minimum de prédictibilité. De plus, la volatilité de la demande exige une Supply Chain agile ayant un niveau de flexibilité suffisant pour répondre aux changements dans les volumes, mix, délais. Le DDMRP (Demand Driven MRP) pourrait constituer la clé de mise en œuvre de cette agilité. Un autre aspect de la stratégie Supply Chain est d'examiner dans quelle mesure l'externalisation de certaines activités apporterait de la valeur. Cela peut concerner des opérations logistiques ou mêmes des activités de production ou de support historiquement assurées en interne. La baisse de la demande rend les coûts fixes insupportables pour l'entreprise. Externaliser réduirait les coûts fixes et permettrait de baisser le point mort.
4. Supply chain Re-design : réadapter son schéma logistique, sa politique de service, le dimensionnement et positionnement des stocks, et sa politique d'achat afin de tenir compte de la nouvelle situation : volatilité de la demande, préservation de l'environnement, disponibilité des ressources industrielles, relocalisation de certaines activités par des partenaires européens, développement de nouveaux marchés locaux ou à l'export (Afrique notamment).
5. Optimiser le fonctionnement de ses activités logistiques :
 - Transport : respect des gestes barrières et règles de distanciation dans le transport et manutention, stérilisation des véhicules et des marchandises . Ces règles d'hygiène devraient être mieux appliquées en cas d'externalisation à un prestataire professionnel.
 - Entreposage : renforcer la traçabilité (codes Barre/RFID), Revoir les flux de circulation afin de faciliter l'application des règles d'hygiène
 - Gestion des stocks : redimensionner les stocks de sécurité, réapprovisionner en flux tiré.
 - Prise de commande: développer le e-commerce, le drop-shipping, et la livraison directe au client.

Les coûts logistiques doivent être appréhendés avec une approche globale ! Pour réduire le cout total, on ne peut traiter séparément chacune des activités précitées. En France des études on montré que le coût logistique d'une entreprise représente environ 12 % de son CA. Celui-ci varie très fortement selon le secteur d'activité, allant de 7 % dans l'automobile ou l'aéronautique à 15 % pour la pharmacie et la chimie. Une logistique plus performante assure une meilleure compétitivité à l'entreprise.

Le cout de la logistique au Maroc représente 20% du PIB contre 10% en France. On mesure bien la marge d'amélioration !

Enfin, n'oublions pas la formation des ressources humaines qui est un facteur clé de succès. Certifier les compétences en logistique est un pilier de tout chantier de transformation. Un éventail de certifications peut être dispensé à différents niveaux de responsabilités, allant du cariste (CACES par exemple) au manager (APICS CSCP par exemple).

6. Diversifier et innover: certaines industries peuvent être reconverties en produisant des articles différents mais en capitalisant sur leur savoir faire industriel. Ainsi, à défaut d'économie d'échelle, réaliser des économies d'envergure en élargissement la gamme des produits à des articles utilisant les mêmes technologies industrielles et matières premières pourrait être salutaire: un exemple concret au Maroc en est la fabrication de masques par des usines de production de sachets ou de confection. En France et aux USA des constructeurs automobiles (associés à des partenaires) produisent désormais des respirateurs artificiels. Un autre aspect important réside dans l'encouragement de l'entreprise Marocaine à développer ses propres produits plutôt que de se limiter à la simple fabrication de modèles conçus ailleurs. L'Etat peut jouer un rôle dans l'encouragement de l'innovation et la libération du potentiel des chercheurs, la facilitation de l'export et de la coopération sud-sud, la simplification de la réglementation de change pour les PME/TPE notamment.

Najib ZAHIDI, CPIM, CSCP, SCOR-P

28/04/2020

Consultant Supply Chain

Directeur Général

Qualipro Conseil