

La crise liée à la congestion portuaire prouve que les opérations de la supply chain doivent évoluer

La supply chain a été mondialementbranlée ces 18 derniers mois par un maquis de restrictions et de fermetures liées à la pandémie, de changements radicaux dans les comportements de consommation, de pénuries de main-d'œuvre et une série d'événements concomitants.

Cette convergence de problèmes dans la supply chain a obligé les entreprises et les consommateurs à faire face à des hausses de prix, à des retards et à ce qui ressemble à une pénurie constante de marchandises. Résultat, un conteneur met aujourd'hui presque 70 jours pour faire le trajet de la Chine à l'Europe, contre 50 début 2020, et cela pour un coût d'environ 13 000 euros le conteneur contre 2 000 euros avant la crise.

D'autre part, Bruno Le Maire, le Ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance a affirmé que ces tensions en matière d'approvisionnement risquent de durer tout au long de 2022, faisant d'elles le seul obstacle à une croissance encore plus forte et dynamique.

En effet, pour de nombreux directeurs supply chain, les prochains mois seront un véritable test de résilience. Et alors que nous entrons dans ce qui est sans doute la saison la plus chargée pour le commerce, l'agilité dans l'analyse, la planification et l'exécution seront essentielles pour aider ces dirigeants à évaluer les équilibres à mettre en place - tels que les coûts, les types d'expédition et la hiérarchisation des priorités - et ce dans l'une des périodes les plus critiques de l'année.

De nouveaux niveaux d'instabilité, d'incertitude et de fluctuations

Les troubles dans la supply chain ne sont pas rares. Il suffit de penser à l'instabilité qui a résulté du Brexit ou à l'essor de l'e-commerce au cours des dernières années. Mais le rythme et le type de perturbation auxquels nous assistons aujourd'hui sont sans précédent et ont mis à nu bon nombre de risques associés à notre mode traditionnel d'opérer notre chaîne d'approvisionnement.

Prenons l'exemple de la crise liée à la congestion et de la capacité des ports.

Au début de l'année, les fermetures de ports et d'usines liées à la pandémie dans les pays producteurs de biens - comme la Chine et autres pays d'Asie du Sud-Est - ont retardé la production et les expéditions ; ce qui a créé une contraction de la production au moment même où les économies consommatrices passaient d'importantes commandes pour les fêtes. Ces fermetures ont également entraîné un accroissement du "temps de séjour" - le temps qu'un navire passe à attendre pour accoster - dans de nombreux grands ports du monde entier, entraînant des retards dans l'ensemble du secteur des transports, les navires étant bloqués dans les ports. Si l'on ajoute à cela la pénurie de conteneurs de l'année dernière, il y a désormais une inadéquation entre l'emplacement et la quantité de conteneurs disponibles pour expédier des marchandises, ce qui a fait grimper le coût des conteneurs et les dépenses logistiques associées à des niveaux record dans le monde entier.

Pour résister, il faut des données plus solides et des plans plus agiles

L'ampleur de cette perturbation portuaire, ainsi que les bouleversements et la réaffectation des ressources qu'elle a entraînée au niveau mondial, prouvent à quel point notre approche traditionnelle de la gestion des stocks et de la fabrication peut être fragile en période de perturbation inévitée.

Les entreprises qui dépendent de la livraison de biens et de services, comme les fabricants de jouets, d'appareils électroniques ou encore les constructeurs automobiles, ont besoin d'une supply chain fluide pour être rentables. Si les marchandises sont bloquées dans les ports du monde entier, ces entreprises sont privées de la possibilité de réaliser des revenus alors qu'elles payent probablement des primes supplémentaires pour leurs matières premières, leur main d'œuvre et le transport. Il s'agit d'une autre raison, probablement cachée, derrière la récente hausse de l'inflation, et qui est plus difficile à traiter.

La supply chain impactant entre 65 % et 80 % le compte de résultat d'une entreprise, il est clair que ce raisonnement en flux tendu visant à réduire les coûts est peut-être trop vulnérable et à risque pour les perturbations auxquelles nous assistons aujourd'hui.

Au lieu de cela, les directeurs supply chain devraient se concentrer sur le renforcement de leur résilience afin que leur chaîne d'approvisionnement devienne un avantage concurrentiel. Pour ce faire, ils doivent se concentrer sur les répercussions réciproques des décisions opérationnelles sur les résultats financiers, revaloriser l'analyse des données et les opportunités de modélisation des scénarios en temps réel. Associée à la collaboration entre les services ainsi qu'avec les clients et les fournisseurs, ils pourront prendre de meilleures décisions en temps opportun et agir en conséquence. Une plus grande visibilité sur l'ensemble de la supply chain peut aider les dirigeants à se projeter à plus long terme lorsqu'il s'agit de prendre des décisions opérationnelles cruciales, comme prévoir la demande et la capacité associée, d'aligner ces décisions sur les ressources nécessaires pour répondre à cette demande, et de la façonner avec des stratégies commerciales avancées pour optimiser la trésorerie de l'entreprise.

Les perturbations logistiques loin d'être terminées

Les troubles que nous connaissons depuis l'année dernière ont laissé transparentement une chose : la supply chain est un fondement essentiel des opérations commerciales.

La véritable réussite réside dans l'approche. Grâce à des données plus solides et à des capacités de planification de scénarios, les directeurs supply chain peuvent répondre à des questions essentielles, prendre des décisions stratégiques et aider leurs organisations à faire face aux perturbations avec agilité et résilience, à court et à long terme.