

POINT DE VUE ÉCONOMIQUE

Les problèmes dans les chaînes d'approvisionnement compromettent-ils la croissance de l'économie?

Par Joëlle Noreau, économiste principale

Les difficultés d'approvisionnement dans les entreprises font la manchette depuis des mois partout sur le globe. Les indicateurs économiques rapportent de nombreux goulots d'étranglement qui génèrent de l'inertie au sein des entreprises. Les coups de sonde donnés par de nombreux organismes laissent entendre qu'au-delà des difficultés subies par les entrepreneurs, il y a peu à peu une diffusion de ces effets sur le reste des acteurs économiques qui se traduit, dans certains cas, par des hausses de prix de vente aux consommateurs. La situation actuelle ne permet pas de croire à un rétablissement à court terme : il s'agit d'une question de trimestres et non de mois. Cela ne sera pas sans affecter la croissance de l'économie. Enfin, les entreprises ont dû s'adapter à des conditions contraignantes et changeantes depuis bientôt deux ans. On peut supposer qu'elles ont beaucoup appris quant à la gestion et à la sécurisation des chaînes d'approvisionnement. Quels enseignements en auront-elles tirés pour éviter que le chaos actuel se reproduise?

Que se passe-t-il?

Ce n'est pas d'hier que l'on cherche à améliorer l'efficacité des chaînes d'approvisionnement. Depuis quelques décennies, l'optimisation est le maître-mot afin de minimiser les coûts, maximiser l'utilisation des actifs et garder les stocks à leur plus bas niveau. Cette façon de faire a réduit la marge de manœuvre des entreprises. On l'a bien noté lorsque la performance des chaînes d'approvisionnement a été mise à rude épreuve au début de la pandémie avec les problèmes criants de pénurie de matériel médical partout sur la planète. Depuis le printemps 2021, dans le sillage de la reprise rapide des activités économiques, les ratés des chaînes se sont multipliés. Des retards importants de livraison, des hausses spectaculaires de tarifs dans le transport (conteneurs, entre autres) et l'augmentation du prix des matières premières et d'autres denrées en sont quelques manifestations.

Bien des raisons ont été évoquées pour expliquer la situation : difficultés dans les ports chinois, blocage du canal de Suez au printemps pendant une semaine, rareté de conteneurs, arrêts ou ralentissements de production dans les usines en raison de la pandémie ou, encore, pénurie de travailleurs dans le secteur des transports et de la logistique en Amérique du Nord, pour ne citer que celles-là. Au-delà de ces facteurs, deux éléments doivent être pris en compte.

D'une part, la demande pour les biens a été très pressante partout dans le monde quelques mois après le début de la

pandémie et après les confinements. Elle s'exprime avec d'autant plus de vigueur que les consommateurs ont fait des économies durant les confinements et que leur pouvoir d'achat est considérable. Le nœud du problème est que l'offre n'est pas en mesure de suivre cette cadence.

D'autre part, il ne s'agit pas que de difficultés liées au transport. Ce n'est pas d'hier que l'on se bute à la rareté de main-d'œuvre dans le camionnage, l'entreposage et le chargement ou le déchargement des navires. Cependant, le problème est exacerbé à l'heure actuelle. La crise ne peut être dénouée rapidement : il faut des travailleurs, ceux-ci ont besoin d'un minimum de formation. Tout cela doit être effectué dans le respect de la législation afin de garantir la sécurité des opérations (limite quotidienne ou hebdomadaire du nombre d'heures de travail, par exemple).

Ce n'est pas la première fois que les chaînes d'approvisionnement montrent des défaillances. Cependant, la situation actuelle dépasse le tsunami et l'accident nucléaire de Fukushima en 2011, les inondations en Thaïlande la même année, l'ouragan *Katrina* (2005) ou le SRAS (2002-2003). Ses répercussions sont d'une ampleur beaucoup plus grande. Par ailleurs, même si la situation semble se tasser dans certains ports en Chine, il n'en va pas de même en Amérique du Nord. Les sources du problème débordent les activités portuaires, comme on l'a évoqué précédemment. La pandémie l'a exacerbé.

Les secteurs économiques touchés aux États-Unis

Le diagnostic et les difficultés actuelles semblent davantage documentés du côté américain. Une [étude](#) émanant de la Maison-Blanche, en juin 2021, présentait un portrait de la situation à l'aide de quelques indicateurs. La question des stocks était de celles qui préoccupaient, ceux-ci étant en baisse par rapport à la situation pré-pandémique. Les délais étaient aussi fort répandus, comme en fait foi le graphique 1. On a demandé aux entreprises de répondre à la question suivante : « Au cours de la dernière semaine, avez-vous subi des délais de vos fournisseurs nationaux? » Le secteur manufacturier était en tête avec un peu plus de 60 % des répondants, suivi de la construction, du commerce de détail, du commerce de gros, de l'hébergement et de la restauration et les autres services (garages, coiffure, esthétique, etc.).

de 45,0 % d'entre elles, suivis par les délais dans les envois aux consommateurs (25,8 %). Près du quart des répondantes (23,1 %) éprouvaient des difficultés à trouver d'autres fournisseurs nationaux et presque une sur cinq (19,7 %) devait vivre avec des délais de leurs fournisseurs étrangers.

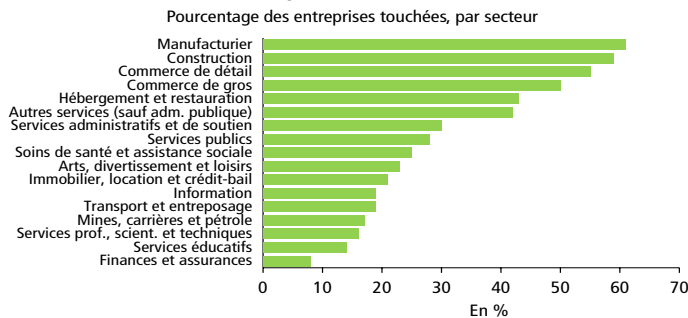
Peut-on s'attendre à une correction de ces irritants à brève échéance? Pas nécessairement, en dépit des efforts faits pour réduire les obstacles à la bonne performance des chaînes d'approvisionnement. À ce titre, à la mi-octobre cette année, le président Biden a déjà demandé aux autorités des ports de Los Angeles et de Long Island, là où arrivent environ 40 % des conteneurs destinés aux États-Unis, de conduire les activités portuaires 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 en collaboration avec les grands détaillants américains et les entreprises de livraison de colis de tous les horizons. De plus, au début de novembre, le projet de loi sur les infrastructures (1 000 G\$ US) du gouvernement américain a été adopté et 17 G\$ US étaient prévus pour l'amélioration des infrastructures des ports côtiers et intérieurs, des voies navigables et des ports d'entrée le long de la frontière américaine.

Exiger est une partie de l'équation, la mise en œuvre est l'autre partie. Il faut recruter de la main-d'œuvre (débardeurs, camionneurs, opérateurs, agents de douanes, agents de sécurité, etc.), disposer des moyens pour acheminer adéquatement les marchandises (les camions, les wagons de train, les avions-cargos, etc.) et voir comment, dans ce contexte, les règles de sécurité du travail, de manutention des matières dangereuses, de sécurité nationale et d'environnement peuvent être respectées. Par ailleurs, la vaccination obligatoire pour tous les employés fédéraux et le resserrement des mesures pour les entreprises de 100 salariés et plus (vaccination obligatoire ou tests de dépistage hebdomadaires), décrétées par le président Biden en septembre, pourraient ralentir le plein déploiement des moyens. À la lumière de ce qui précède, on peut penser que la correction des irritants et le retour à une situation plus régulière ne sont pas une question de mois, mais de trimestres.

Pendant ce temps, au Canada

Le Canada n'échappe pas aux difficultés d'approvisionnement et aux délais. Quelques indicateurs permettent d'en mesurer l'ampleur. L'indice Ivey PMI sur les délais de livraison, qui permet de saisir l'humeur des directeurs des achats dans les entreprises, demeure très bas si on le compare aux années qui ont précédé la pandémie (graphique 3 à la page 3). [L'Enquête sur les perspectives des entreprises](#) de la Banque du Canada (BdC) du troisième trimestre de 2021 met en évidence certains faits. Parmi eux, on note un sommet historique du nombre d'entreprises déclarant avoir de la difficulté à répondre à une hausse inattendue de la demande. En outre, 26 % des répondants disent éprouver de sérieuses difficultés, un niveau record pour cette composante. Cette même enquête rapporte que les perturbations des chaînes d'approvisionnement « sont de plus en plus considérées comme des contraintes »

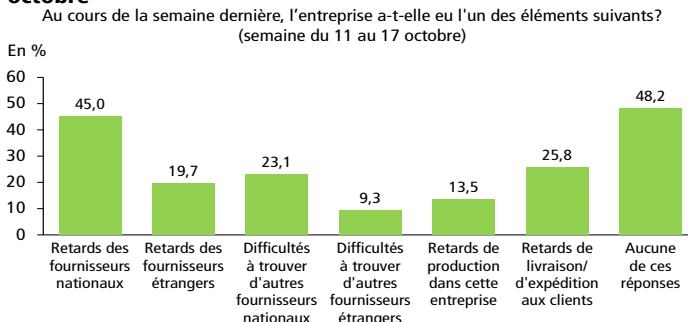
GRAPHIQUE 1
États-Unis : les perturbations des chaînes d'approvisionnement varient selon les secteurs (juin 2021)



Sources : U.S. Census Bureau, calculs du Council of Economic Advisers (Maison-Blanche) et Desjardins, Études économiques

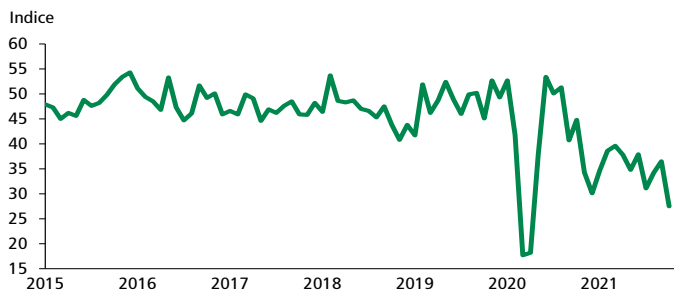
Les coups de sonde hebdomadaires du Census Bureau des États-Unis auprès des petites et moyennes entreprises (PME) permettent d'observer le type de difficultés rencontrées par les entreprises américaines. L'édition de la mi-octobre a révélé qu'au moins 50 % des PME américaines subissaient des problèmes de délais et/ou de fournisseurs. Le graphique 2 illustre que les délais en provenance des fournisseurs nationaux étaient le lot

GRAPHIQUE 2
États-Unis : une majorité des PME ont éprouvé des difficultés en octobre



Sources : U.S. Census Bureau et Desjardins, Études économiques

GRAPHIQUE 3
Canada : l'indice Ivey PMI sur la livraison des fournisseurs demeure relativement bas

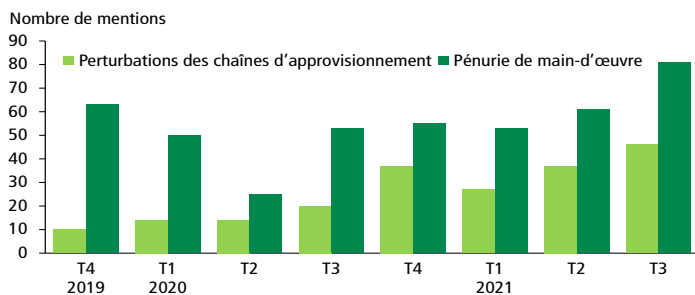


Sources : Ivey Business School et Desjardins, Études économiques

(graphique 4). Fait à noter, la progression est très rapide en comparaison avec le quatrième trimestre de 2019.

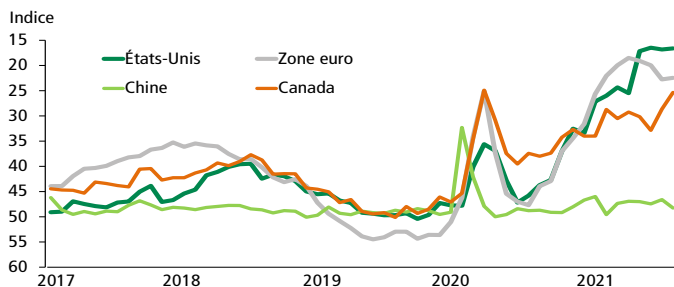
Dans son *Rapport sur la politique monétaire* d'octobre 2021, la BdC rapportait que les délais de livraison des fournisseurs de produits manufacturés atteignaient des niveaux élevés historiquement (graphique 5). De même, la hausse des frais de transport devenait de plus en plus importante. La BdC révélait

GRAPHIQUE 4
Canada : les perturbations et la pénurie de main-d'œuvre entravent la réponse à une hausse inattendue de la demande



Sources : Banque du Canada et Desjardins, Études économiques

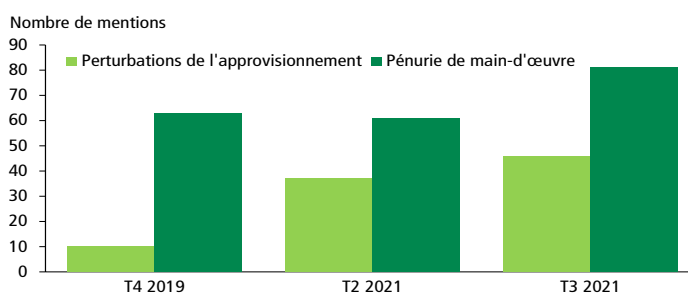
GRAPHIQUE 5
Canada : selon l'indice PMI, les délais de livraison atteignent des niveaux historiquement élevés



Sources : Banque du Canada et Desjardins, Études économiques

également que les perturbations de l'approvisionnement étaient mentionnées par un nombre croissant de répondants de l'*Enquête sur les perspectives des entreprises* (graphique 6). C'est donc dire que la pression sur la capacité de production de ces dernières augmentait. Pour le moment, la pénurie de main-d'œuvre semble peser davantage que les perturbations de l'approvisionnement comme goulot d'étranglement. Toutefois, il faut reconnaître que l'importance des perturbations de l'approvisionnement était en nette progression depuis le début de 2021.

GRAPHIQUE 6
Canada : les entreprises signalent des pressions sur leur capacité de production



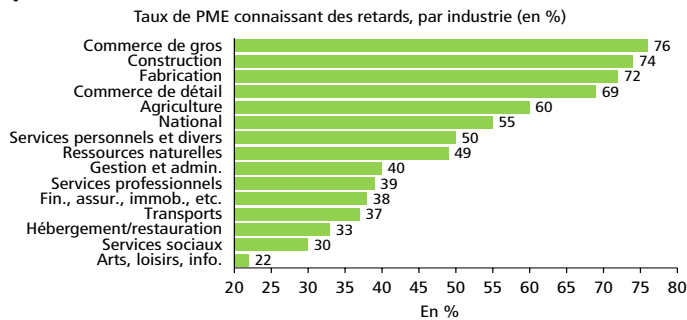
Sources : Banque du Canada et Desjardins, Études économiques

Les problèmes de logistique et d'approvisionnement ne sont pas l'apanage des grandes entreprises. Au printemps, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), qui regroupe majoritairement des PME, rapportait des difficultés croissantes à cet égard. En mai dernier, 40 % d'entre elles étaient touchées, alors que ce pourcentage était de 29 % en avril 2020. Par ailleurs, en avril 2021, 55 % des PME estimaient éprouver des retards (production, livraison et fournisseur). Ceux qui étaient attribuables aux fournisseurs étaient mentionnés par 90 % de ces PME, les retards de production, par 40 % et ceux de livraison et d'expédition aux clients, par 37 %.

Le graphique 7 à la page 4 permet de voir quels sont les secteurs économiques les plus touchés par les retards, dans les PME, au Canada. Les quatre activités les plus éprouvées au printemps dernier étaient le commerce de gros (76 %), suivi de près par la construction (74 %), la fabrication (72 %) et le commerce de détail (69 %). Ce sont essentiellement les mêmes secteurs qu'aux États-Unis, mais dans un ordre quelque peu différent.

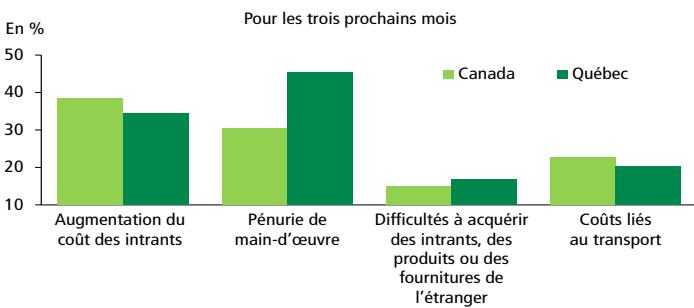
L'*Enquête canadienne sur la situation des entreprises* de Statistique Canada vient mettre en perspective tout ce qui précède. Le graphique 8 à la page 4 donne, en quelque sorte, un palmarès des irritants rencontrés par les entreprises au troisième trimestre de 2021. Au Canada, celui qui est cité le plus fréquemment est l'augmentation du coût des intrants (38,5 % des répondants à l'enquête). La pénurie de main-d'œuvre vient au deuxième rang (30,3 %), suivie par les coûts

GRAPHIQUE 7
Canada : les retards touchent prioritairement les mêmes secteurs qu'aux États-Unis (avril 2021)



Sources : Fédération canadienne de l'entreprise indépendante et Desjardins, Études économiques

GRAPHIQUE 8
Canada : les obstacles à surmonter sont principalement la pénurie de main-d'œuvre et l'augmentation du coût des intrants



Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

liés au transport (22,8 %) et des difficultés à acquérir des intrants (15,0 %). Au Québec, c'est la pénurie de main-d'œuvre qui s'inscrit en tête (45,5 %) avec un fort pourcentage. La hausse du coût des intrants occupe la deuxième position (34,5 %) près du score canadien (38,5 %). Viennent ensuite les coûts liés au transport (20,3 %) et les difficultés à acquérir les intrants (16,9 %).

Ces résultats semblent atténuer le message qui se dégageait jusqu'à présent quant au fardeau de la non-efficacité des chaînes d'approvisionnement à l'heure actuelle. Les répondants à l'enquête pouvaient mentionner plus d'une réponse. Dans la mesure où les options « augmentation du coût des intrants, difficulté à acquérir des intrants, des produits ou des fournitures de l'étranger et coûts liés au transport » peuvent être comprises dans une grande catégorie qui pourrait s'appeler « perturbation des chaînes d'approvisionnement », il faut reconnaître que des problèmes sont rencontrés par un nombre non négligeable de répondants. Ce constat s'accorde avec ce qui a été annoncé précédemment.

Comment riposter aux ratés dans l'approvisionnement?

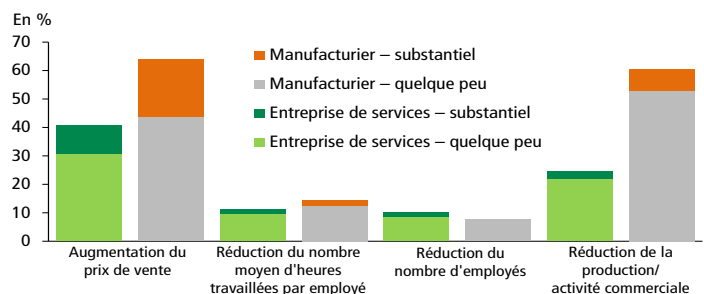
La riposte aux ratés dans l'approvisionnement a pris bien des formes depuis le début de la pandémie. Dans les premiers mois,

l'urgence pour le matériel médical a provoqué des surenchères pour l'acquisition du matériel à l'étranger. Elle a également stimulé la recherche de fournisseurs locaux et amené la conversion temporaire de certaines entreprises en producteurs de gel antiseptique, de masques, de respirateurs, etc. Depuis, les difficultés d'approvisionnement ont largement dépassé le domaine médical et d'autres moyens ont dû et doivent être mis en œuvre.

Bien des firmes de consultants ont fait paraître des études dès les premiers ratés des chaînes d'approvisionnement au printemps 2020. De nombreuses recommandations ont été émises, dont l'accent sur la planification de la main-d'œuvre, l'exploration d'un réseau d'approvisionnement étendu, l'assouplissement du calendrier de production, la planification de scénarios mondiaux, l'amélioration de la gestion des stocks, pour ne citer que celles-là.

La Réserve fédérale de New York a tenté de voir quelles étaient les ripostes des entreprises en mettant en parallèle les résultats du *Business Leaders Survey* (les entreprises de service) et de l'*Empire State Manufacturing Survey* (la fabrication). En octobre dernier, la hausse des prix de vente semblait la plus répandue (64,1 % du côté des fabricants et 40,9 % dans les services). Le graphique 9 montre que la réduction des opérations arrivait en deuxième lieu (respectivement 60,4 % et 24,6 %), suivie de beaucoup plus loin par des heures moyennes réduites et la réduction du nombre d'employés (moins de 15 % dans les deux cas).

GRAPHIQUE 9
États-Unis : la hausse des prix est l'action la plus fréquente pour composer avec les difficultés d'approvisionnement



Sources : Federal Reserve Bank of New York et Desjardins, Études économiques

Court, moyen ou long terme?

Est-ce que la situation est en voie de rétablissement? Difficile à dire : il faut tenir compte de nombreux paramètres. Il y a la production de biens (destinés à la consommation ou qui entrent dans la composition d'autres biens) qui est souvent localisée dans des pays où la situation de la pandémie de COVID-19 demeure préoccupante. Il y a également les goulots d'étranglement qui ont été créés, notamment dans le transport et le transbordement des marchandises. Il faut pouvoir mettre plus

de fluidité dans les échanges commerciaux. À ce chapitre, des efforts supplémentaires seront consentis. On peut se demander si les ports de la côte ouest américaine pourront maintenir leurs opérations 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, selon la volonté exprimée par le président Biden en octobre dernier.

Le bât blesse également au chapitre des expéditions chinoises, où les retards demeurent nombreux. Bien que l'on ait observé une légère amélioration des délais aux ports de Hong Kong et de Shanghai (respectivement premier et huitième ports de transbordement de conteneurs en importance dans le monde) entre août et septembre dernier, ils demeurent très élevés et ils ont augmenté à Ningbo (troisième port en importance pour le transbordement de conteneurs dans le monde). Dans ces circonstances, il faut s'attendre à ce que les difficultés de ce côté-ci du globe ne s'aplanissent pas en quelques mois.

Plus près de nous, au Canada, les récentes inondations en Colombie-Britannique auront des répercussions sur les chaînes d'approvisionnement. Des sections de routes et de voies ferrées ont été gravement endommagées, compliquant d'autant l'acheminement des biens en provenance ou à destination de Vancouver. Il s'agit du port le plus important au pays. Cela jettera une ombre à un tableau déjà sombre et pourrait retarder davantage un retour à la normale dans le transit des marchandises.

Quels effets sur la croissance? Et que faire?

Comme dans n'importe quelle crise, il faut s'interroger sur les actions que doivent poser les décideurs. Malgré les bonnes volontés affichées par l'administration Biden, les gouvernements ont peu de solutions en réponse à cette situation critique et unique. À vrai dire, ce sont les actions concertées et musclées des gouvernements mondiaux et des banques centrales en réponse à la pandémie, au même titre que les restrictions sanitaires, qui peuvent être tenues responsables des pressions inédites sur des chaînes de valeur. La fragilité de celles-ci a été mise à nu et il y a actuellement un important risque que les retards et les arrêts de production s'amplifient davantage, faute d'intrants. Au Canada, cette situation a pour effet de retarder la pleine récupération de l'économie. Le deuxième trimestre a offert une importante mise en garde, alors que les perturbations provenant du secteur automobile ont été suffisamment fortes pour causer une contraction du PIB canadien, chose que peu anticipaient. Le danger est que ce genre de perturbation se propage à d'autres secteurs d'activité.

Comme mentionné dans ce *Point de vue économique*, l'appréciation des coûts des intrants et du transport s'ajoutent aux problèmes de pénurie de main-d'œuvre, qui demeurent aigus. Il s'agit de deux sources de pressions haussières sur les coûts à l'heure actuelle. Celles-ci ont pour effet de gruger la marge bénéficiaire des PME, qui disposent alors de moins de moyens pour investir et moderniser leurs installations. Les pressions sur les coûts mettent également en évidence le

risque d'une transmission prolongée de ces augmentations aux consommateurs, sous forme d'inflation. Les majorations de prix qui seront refilees aux consommateurs, notamment pour les produits de première nécessité, réduiront d'autant leur capacité d'achat pour d'autres biens et services. Évidemment, le réflexe naturel est de penser que les banques centrales n'auront qu'à accélérer les hausses de taux pour contenir les pressions inflationnistes et empêcher un emballement des anticipations d'inflation. Comme nous l'avons expliqué dans un récent *Point de vue économique*, ce genre d'intervention dans un contexte de choc d'offre, comme celui qui caractérise la situation actuelle, risque de freiner l'économie davantage, sans pour autant régler le problème à sa source.

À l'heure actuelle, la meilleure maîtrise de la pandémie donne l'espoir qu'un retour à la normale du profil de consommation des ménages vienne, à terme, soulager la pression sur la demande de biens. Du côté des chaînes d'approvisionnement, l'activité devrait éventuellement reprendre son rythme de croisière, alors que le secteur privé déploie d'importants efforts pour trouver des solutions et pour augmenter la capacité. On peut également se demander dans quelle mesure l'achat local (régional, national) aura été favorisé dans le choix de nouveaux fournisseurs. Pour le moment, cela demeure une inconnue dans cette équation. Toutefois, un peu comme pour la pandémie elle-même, il faudra souhaiter que les dommages permanents que pourraient causer ces retards prolongés soient limités. Ces répercussions pourraient prendre la forme d'annulations de commandes, de gaspillage de produits périssables ou, encore, de tenue d'inventaire à des niveaux plus élevés qu'auparavant (avec les incidences sur les coûts que cela comporte). Pour l'instant, il n'y a aucune garantie quant à l'ampleur de ces dommages et l'effet sur la viabilité de certaines entreprises plus fragiles.

Lorsque la poussière sera retombée, on peut supposer que les entreprises des secteurs d'activité lourdement affectés par le choc actuel auront tiré de nombreux enseignements quant à la gestion et la résilience des chaînes d'approvisionnement. Pour éviter que le chaos actuel se reproduise, tout porte à croire que les entreprises devront investir énormément, par exemple, dans la collecte de données plus précises et dans le raffinement de leurs méthodes de gestion des risques. À l'image des pratiques qui évoluent pour les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, les actionnaires de plusieurs multinationales risquent également de mettre de la pression sur les entreprises exposées, afin qu'elles fassent la démonstration rigoureuse de la résilience de leurs modèles d'affaires.