

ET SI MA CHAÎNE DE VALEUR EST PERTURBÉE ?

De nos jours, les entreprises belges, quelle que soit leur taille, sont fortement intégrées dans des chaînes de valeur européennes et internationales. La mondialisation offre des opportunités, telles que la diversification des fournisseurs et des clients, mais comporte également certains risques. Lorsque ces flux sont soudainement perturbés par des facteurs externes, les entreprises, tous secteurs confondus, subissent immédiatement des conséquences significatives.

Comme le montre l'enquête (lire aussi « L'imprévisibilité comme seule certitude », p. 06), les entreprises s'inquiètent des tensions commerciales, des conflits géopolitiques, des pandémies et d'autres événements imprévisibles. Ces chocs externes peuvent perturber considérablement leurs activités et affecter la chaîne de valeur. Les entreprises belges sont particulièrement exposées car elles sont étroitement liées à la chaîne de valeur mondiale, ce qui les rend plus vulnérables. Seules les organisations qui s'adaptent rapidement restent compétitives dans un monde de plus en plus incertain.

ET SI UNE CHAÎNE BIEN HUILÉE A DES RATÉS ?

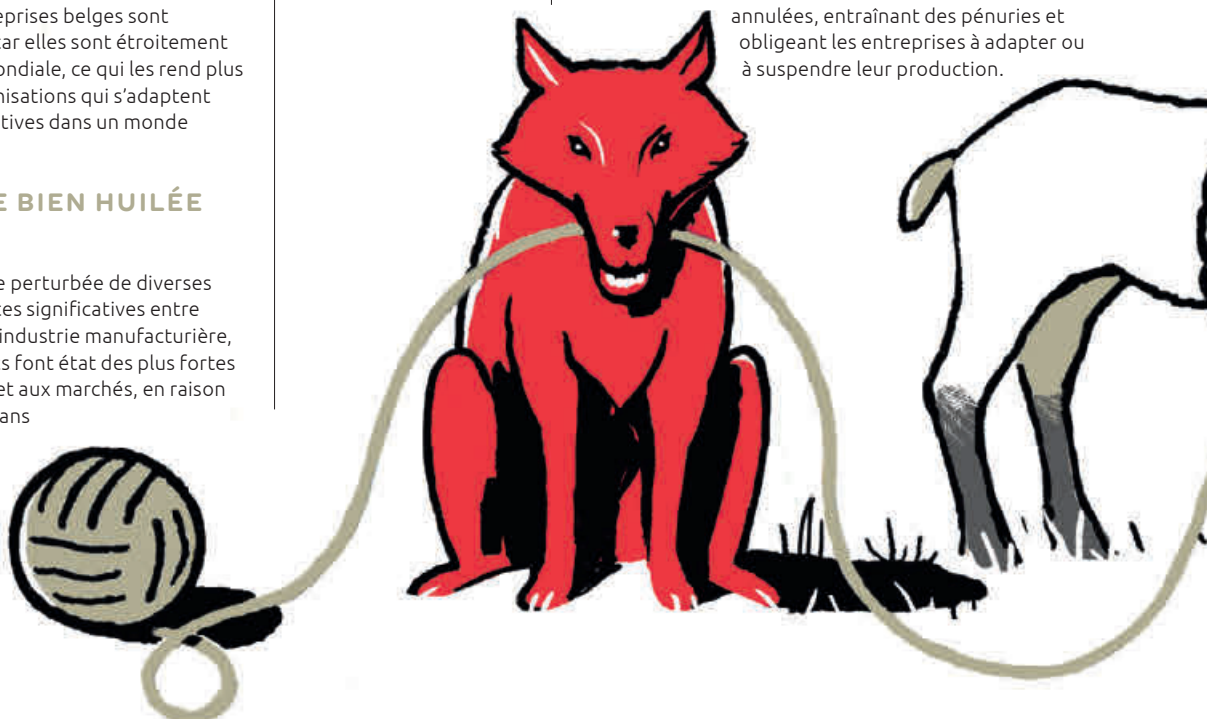
La chaîne de valeur peut être perturbée de diverses manières, avec des différences significatives entre les secteurs. Ainsi, ceux de l'industrie manufacturière, de l'énergie et des transports font état des plus fortes répercussions liées à l'offre et aux marchés, en raison de leur intégration directe dans des chaînes internationales,

« LES ORGANISATIONS RÉSILIENTES ET CAPABLES D'ÉVOLUER RAPIDEMENT ONT UNE LONGUEUR D'AVANCE »

tandis que les services financiers et aux entreprises sont beaucoup moins exposés. Quoi qu'il en soit, il est important de comprendre comment les perturbations peuvent affecter les processus successifs au sein de l'organisation.

Les tensions géopolitiques et les conflits commerciaux peuvent interrompre les flux de marchandises à tout moment. Les conséquences de l'invasion de l'Ukraine par la Russie l'illustrent parfaitement : les sanctions économiques ont entraîné de profondes perturbations dans l'ensemble de la chaîne de valeur. Les entreprises ont été contraintes de revoir très rapidement leur logistique, de chercher des fournisseurs ou clients alternatifs et de se maintenir dans un marché plein d'incertitudes. Pensez par exemple également aux restrictions à l'exportation de biens à « double usage » pour certains pays.

Les crises sanitaires peuvent elles aussi perturber considérablement l'approvisionnement mondial. Le Covid-19 a mis en évidence la fragilité des réseaux logistiques mondiaux. Les confinements (dans les ports) et la fermeture des frontières ont interrompu une grande partie de la production et du transport de marchandises. Les livraisons ont été retardées ou annulées, entraînant des pénuries et obligeant les entreprises à adapter ou à suspendre leur production.



En outre, les catastrophes naturelles et les événements liés au climat constituent un risque croissant. Pensez aux conditions météorologiques extrêmes qui paralysent les centres de transport ou rendent inaccessibles les pôles de production. Parfois, ce sont des chocs inattendus qui perturbent le commerce international. Un exemple récent est l'incident survenu dans le canal de Suez, où un cargo a bloqué l'une des voies navigables les plus fréquentées du monde pendant près d'une semaine. Il apparaît clairement que les perturbations éventuelles auxquelles les entreprises doivent se préparer sont multiples.

DE LA VULNÉRABILITÉ À LA RÉSILIENCE

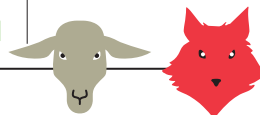
Pour rendre les organisations plus résilientes, il est essentiel d'instaurer une culture de sensibilisation aux risques. La résilience de la chaîne d'approvisionnement n'est pas l'apanage de la logistique, mais une responsabilité partagée par l'ensemble de l'organisation. Commencez par appréhender la chaîne actuelle : produits, flux, lieux et coûts. Effectuez ensuite une analyse approfondie des risques afin d'identifier les vulnérabilités telles que la dépendance à l'égard d'un seul fournisseur ou le manque de transparence. Simulez des scénarios et quantifiez l'impact et les coûts afin de pouvoir élaborer des stratégies d'atténuation ciblées et des plans de réponse. En parallèle : évaluez la maturité de l'organisation sur divers aspects tels que le sourcing, la transparence de la chaîne d'approvisionnement, la planification des perturbations et l'empreinte. Cela permet de créer une feuille de route claire d'initiatives - de la digitalisation à la gestion de crise - qui prépare l'organisation de bout en bout à de futures perturbations.

RÉAGIR RAPIDEMENT ET DE MANIÈRE RÉFLÉCHIE

En cas de perturbation, il est essentiel de réagir vite et de manière réfléchie. Les organisations qui activent des plans prédéfinis, des rôles clairs et une communication transparente avec les équipes internes, les fournisseurs et les clients stabilisent leurs opérations plus rapidement. En outre, il est essentiel de pouvoir recourir immédiatement à des fournisseurs et voies logistiques alternatifs et de prévoir des réserves financières pour absorber les coûts imprévus, tels qu'une production d'urgence ou des transports plus coûteux. Les données en temps réel et les plateformes de collaboration numérique accélèrent la prise de décision et la mise en œuvre, tandis que la gestion dynamique des stocks et la planification flexible contribuent à assurer la continuité. Une évaluation rétrospective structurée permet de boucler la boucle, de traduire chaque incident en enseignements opérationnels et de réduire les délais de rétablissement.

LA POLITIQUE COMME LEVIER

Outre les entreprises mêmes, les décideurs politiques jouent également un rôle fondamental dans le renforcement de la résilience des organisations. L'accès à d'autres marchés doit être garanti, notamment par le biais d'accords de libre-échange européens et d'un fonctionnement efficace du marché intérieur. Par ailleurs, il est nécessaire d'adopter une approche stratégique en ce qui concerne les matières premières critiques (appelées CRM), ce qui nécessite à la fois un suivi, des alternatives circulaires et la constitution de stocks stratégiques. Une politique cohérente et tournée vers l'avenir agit comme un levier pour une plus grande résilience dans un monde de plus en plus complexe. 



DO'S-AND-DON'TS

Prévention

- Cartographiez la chaîne d'approvisionnement de l'organisation (analyse « as is »).
- Identifiez les vulnérabilités grâce à une analyse approfondie des risques.
- Diversifiez les fournisseurs et les voies logistiques.
- Constituez des stocks stratégiques.
- Investissez dans la simulation de scénarios et la visibilité (numérique) des stocks, du transport et de la « planification de la demande ».
- Élaborez des plans de réponse flexibles (à la fois spécifiques à un scénario et génériques).

Gestion

- La collaboration est la clé du succès.
- Communiquez de manière transparente et cohérente avec toutes les parties prenantes.
- Utilisez des données en temps réel et des outils numériques pour une prise de décision rapide.
- Prévoyez des réserves financières pour faire face aux coûts imprévus.
- Veillez à une gestion dynamique des stocks et de la planification.
- Identifiez les enseignements à tirer de la perturbation.

Pour en savoir plus sur les do's-and-don'ts concernant le risque de perturbation de la chaîne d'approvisionnement, consultez le toolkit « BE PREPARED - Building Business Resilience in a Disruptive World ».
www.vbo-feb.be/fr/beprepared