

RESILIENCE VERSUS AGILITE.  
COMMENT AGIR EN  
ENTREPRISE

**LE DOSSIER**  
**CONSTRUIRE**  
**LA RESILIENCE ET**  
**L'AGILITE**  
**EN ENTREPRISE**

<https://lb2ad.com/>

---

# INTRODUCTION

Avez-vous déjà tenté de recenser les nombreuses perturbations qui ont créées un effet de ricochet à travers les réseaux et les écosystèmes de la chaîne d'approvisionnement. Des exemples incluent la pandémie de COVID-19, les pénuries de puces électroniques, la volatilité des prix du fret maritime, les pénuries de camionnage, les difficultés d'approvisionnement de médicaments, de blé et bien d'autres qui ont prouvé la nécessité d'un changement de paradigme dans l'approche traditionnelle de la chaîne logistique, les achats et donc la stratégie de l'entreprise. En plus de l'impératif à court terme de la viabilité financière, les organisations réfléchissent également à un mécanisme de réponse stratégique à long terme, cherchant à atteindre deux objectifs clés :

- D'abord, se remettre des perturbations à court terme, **être plus RESILIENT**
- Dépasser les pairs pour anticiper et se préparer aux changements fondamentaux de la demande et de l'offre : **être plus AGILE.**

## LES PERTURBATIONS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT : UN DEFI PERMANENT

L'interconnexion des chaînes d'approvisionnement à travers les fournisseurs mondiaux, les transports et l'augmentation de la fréquence de ces événements perturbateurs mettent en lumière le besoin des organisations de faire preuve de RESILIENCE ET D'AGILITE OPERATIONNELLES.

### **Exemples de perturbations nécessitant de la résilience :**

- Des centaines de navires piégés par la guerre en Ukraine, mettant en danger les marins et le commerce mondial ; les fermetures de ports et les frappes de missiles sur les navires ont des effets de ricochet sur le commerce" (WSJ, 8 mars 2022).
- Les manifestations de camionneurs au Canada qui ont commencé par défendre les droits des camionneurs se sont transformées en manifestations anti-establishment—fermant des liens commerciaux cruciaux" (Bloomberg, 11 février 2022).
- Une pénurie de 80 000 chauffeurs de camion sème le chaos dans la chaîne d'approvisionnement—et cela va empirer" (Fortune, 28 octobre 2021).
- Le chaos de la chaîne d'approvisionnement affecte déjà la croissance mondiale. Et cela va empirer" (CNBC, 18 octobre 2021).
- La crise de la chaîne d'approvisionnement au Royaume-Uni devrait durer jusqu'en 2023 au moins, préviennent les dirigeants d'entreprise" (Financial Times, 19 octobre 2021).

### **Exemples de situations nécessitant de l'agilité opérationnelle :**

- À mesure que la demande globale de puces augmente, les fabricants n'ont tout simplement pas la capacité de répondre à la demande dans les délais requis" (Forbes, 13 juillet 2021).
- Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et les pénuries de personnel de santé continueront de peser sur les entreprises de produits médicaux et de dispositifs en 2022" (WTWH, 8 février 2022).
- Un petit composant, un grand impact : La pénurie mondiale de puces paralyse l'industrie automobile" (NYT, 23 avril 2021).

En lisant ces exemples, vous devinez que des plans d'actions sont nécessaires voire essentiels aujourd'hui, plus que jamais, pour aider les entreprises à absorber les chocs à court terme et à évoluer pendant les changements à long

terme. Cependant, toutes ne sont pas prêtes, faute de moyen, de stratégie, de prise de conscience. Nous parlons ici d'une réelle transformation pour construire la résilience et l'agilité.

## Vers la résilience et l'agilité opérationnelles

La résilience et l'agilité opérationnelles peuvent être attribuées à deux caractéristiques clés :

- 1) la capacité à se remettre rapidement du choc, et
- 2) la capacité à utiliser le choc comme une opportunité de croissance.

Les organisations de la chaîne d'approvisionnement (de la stratégie, aux achats jusqu'à la logistique) devraient commencer à se préparer à de profondes transformations (figure 1) en améliorant la planification, l'atténuation des impacts et les capacités de croissance tout en réalisant simultanément une coordination parmi les partenaires de l'écosystème de la chaîne d'approvisionnement.



Figure 1 Optimiser la chaîne logistique : LES BENEFICES

## LES ACTEURS

- Les gardiens : Les organisations sur-préparées qui investissent trop dans la redondance peuvent avoir du mal à rester compétitives sur les coûts par rapport à des concurrents plus « lean »

- Les organisations « lean » : Investissement minimal en coût/investissement dans la redondance, mais lorsque des chocs surviennent, ces entreprises ont du mal à reprendre leurs opérations normales.

#### LES ACTIONS :

Construire la résilience en priorisant les investissements dans les capacités permettant de détecter les changements fondamentaux tôt.

Construire l'agilité : Améliorer la capacité à évoluer rapidement et de manière rentable, en particulier par rapport aux concurrents en réponse à un changement fondamental dans l'offre ou la demande.

## RECOMMANDATION : POUR CONSTRUIRE LA RESILIENCE ET L'AGILITE OPERATIONNELLES

Outres les problèmes énumérés en introduction, les organisations sont confrontées à une visibilité limitée dans l'identification des problèmes ou la compréhension de l'impact des problèmes sur leur chaîne d'approvisionnement, et sont loin d'agir sur les mécanismes de résolution en temps réel.

Prenons l'exemple de l'effet de la pandémie de COVID-19. Les confinements immédiats dans plusieurs pays ont entraîné une indisponibilité de l'approvisionnement des usines et ont eu des effets en cascade sur le service client, la volatilité de la demande et l'impact sur les bénéfices. De plus, il y avait une visibilité limitée dans l'écosystème sur les sources d'approvisionnement, le suivi logistique, la disponibilité de la main-d'œuvre, l'impact sur les accords de niveau de service, etc.

Quelles leçons en tirer :

- CONSTRUIRE la résilience et l'agilité opérationnelles en utilisant une chaîne d'approvisionnement interconnectée et **définir des KPI qui mesurent la résilience et le risque.**

- DETECTER les risques grâce à des algorithmes qui scannent les composants du jumeau numérique, modélisent les contraintes de la chaîne d'approvisionnement et identifient l'impact.
- AGIR sur les informations grâce à la détection des risques et mettre en œuvre des solutions technologiques pour la transformation organisationnelle.

## Exemple de construction de la résilience

Comment un fabricant mondial d'équipements automobiles basé aux États-Unis a pu identifier et atténuer l'impact potentiel des nouvelles perturbations de l'approvisionnement.

Pendant la COVID-19, un fabricant mondial d'équipements automobiles basé aux États-Unis a été confronté à des perturbations de l'approvisionnement en provenance des pays qui ont mis en place des confinements (dont la France). Une visibilité limitée sur les fournisseurs de niveau « A » a rendu difficile pour le fabricant d'identifier les nœuds perturbés. Il a commencé à construire des cartes de flux de valeur (VSM) en contactant les fournisseurs de niveau 1 et en modélisant des scénarios de planification alternatifs pour minimiser l'impact. Cependant, cela était intensif en main-d'œuvre, prenant environ une semaine pour une personne pour construire une VSM complète pour un fournisseur de niveau 1, puis modéliser des scénarios.

## Exemple de construction de l'agilité

Comment une coopérative laitière a augmenté ses revenus de 98 millions de dollars pendant le confinement de la COVID-19.

L'industrie laitière a eu du mal à répondre à la demande et à l'offre pendant les confinements induits par la COVID-19. Lorsque le confinement a été annoncé pour la première fois, l'industrie laitière pouvait fonctionner sous certaines restrictions car les catégories de produits étaient considérées comme des services essentiels. Cependant, les entreprises génératrices de demande telles que celles

du secteur de l'hôtellerie—qui représentaient 20 % des revenus organisés pour l'industrie laitière—étaient fermées, ce qui a entraîné une baisse significative de la demande. En conséquence, la majorité des entreprises laitières ont réduit leurs achats et leur logistique de chaîne d'approvisionnement pour réduire les coûts. Pendant que les entreprises luttent pour maintenir leurs chaînes d'approvisionnement intactes, **une coopérative basée en Inde !!** a introduit 33 nouveaux produits sur le marché, a acheté 3,5 millions de litres de lait supplémentaires chaque jour et a payé 104 millions de dollars aux fournisseurs de lait. Pourquoi en Inde et pourquoi pas les Français !

### L'expérience avec les solutions de résilience et d'agilité

Tout réside dans l'analyse prédictive des risques et de la surveillance des marketing des marchés correspondant à l'activité de l'entreprise.

Que se passe-t-il sur tel marché ? quelles sont les MEGATRENDS, les enjeux les tendances qui vont façonner le futur de votre chaîne d'approvisionnement ?

## POURQUOI J'INTERVIENS

Car les PME PMI n'ont pas cette culture et sont souvent démunies face à l'ampleur des actions à mener ; la construction de la résilience et de l'agilité opérationnelles se travaille au quotidien et c'est le métier du consultant de vous accompagner dans cette construction, en adoptant une approche collaborative et itérative mettant l'accent sur la rapidité de la valeur.

ALORS N'HESITEZ PLUS : 07 87 37 74 96 / [lbruhl@lb2ad.com](mailto:lbruhl@lb2ad.com)