

6^{ÈME} BAROMÈTRE
DES RISQUES
SUPPLY CHAIN

La Supply Chain au défi de la démondialisation



Étude réalisée en partenariat avec



INTRODUCTION

Édito, périmètre de l'étude & Top 10 des risques

1

ANALYSE PAR SECTEUR

Retour sur les crises actuelles

2

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

TOP 10 des risques Supply Chain 2025

3

QUELLES SOLUTIONS ?

Exploration des pistes d'amélioration envisagées

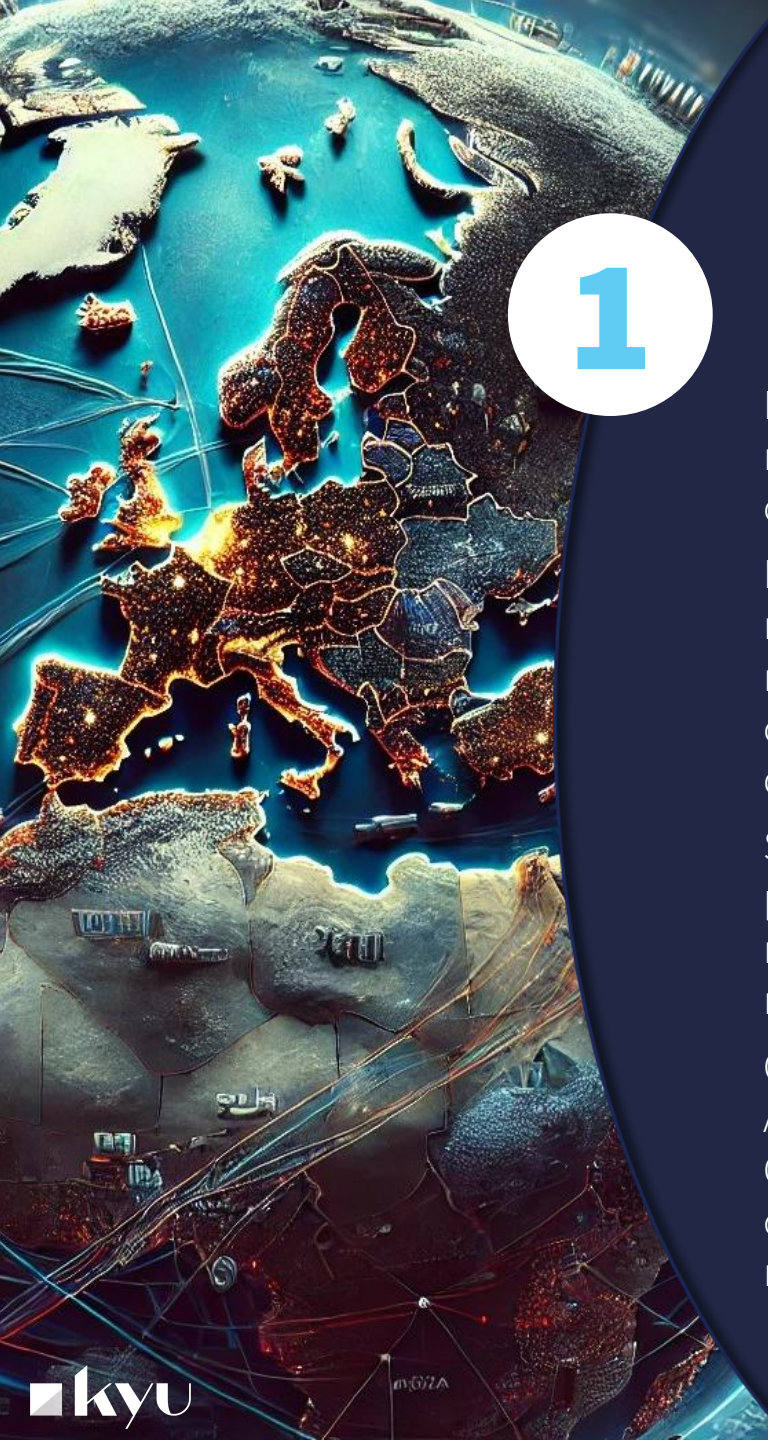
4

CONCLUSION

Axes d'évolution de la Supply Chain

5





1

INTRODUCTION

L'élection de Donald Trump vient conclure une année 2024 marquée par la montée des nationalismes, l'intensification des guerres au Moyen-Orient et en Ukraine, une multiplication des catastrophes naturelles et une économie mondiale atone.

Dans ce contexte de polycrise, la mise en œuvre de son programme, loin d'apaiser les tensions, risque d'accélérer la partition du monde. Entre mesures protectionnistes aux États-Unis, réglementations contraignantes en Europe et remise en cause de l'ordre économique et politique occidental par les pays du « Sud Global », ce sont les fondements mêmes de la Globalisation et des Supply Chain mondialisées qui sont remis en cause.

Si les entreprises ont pris conscience que la complexité et la rigidité de leur Supply Chain pouvaient représenter un risque existentiel en cas de défaillance ou de non-conformité d'un seul maillon, l'enjeu est désormais à l'adaptation de leur stratégie pour reprendre la main dans un monde d'incertitudes multi contraint où l'agilité sera déterminante !

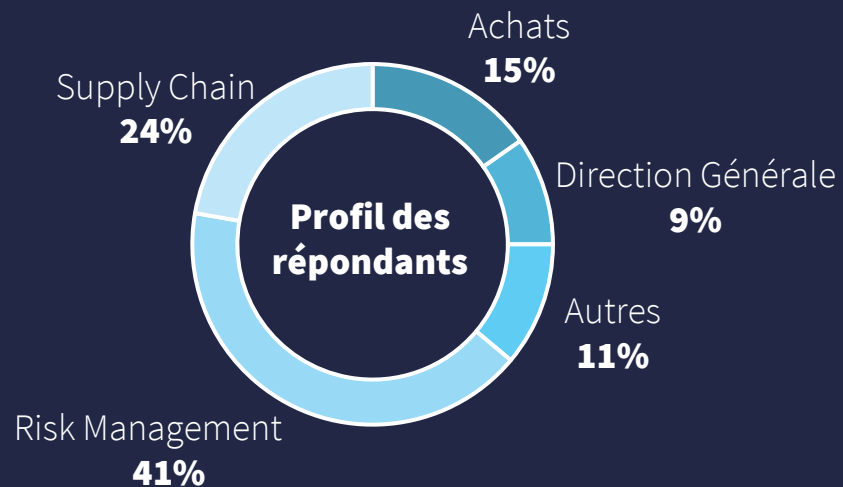
Cette 6ème édition du Baromètre des Risques Supply Chain KYU, réalisée en partenariat avec les Arts & Métiers, France Supply Chain et l'AMRAE, est l'occasion de prendre le pouls de la Supply Chain, de mesurer l'évolution des risques auxquels elle est exposée, d'évaluer la maturité des organisations pour faire face aux nouveaux enjeux, d'identifier et de partager les tendances et les meilleures pratiques de maîtrise.

PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

Profil des répondants

+1000 responsables Supply Chain,
Achats et Risques interrogés

+120 répondants



12 secteurs d'activités répartis en 4 grands pôles



Aéronautique & Automobile **25 %**



LES PARTENAIRES DE L'ÉTUDE

Conseil en management

KYU Associés est un cabinet de conseil et d'études spécialisé dans la performance des Opérations et la gestion des Risques.

Créé en 2002, KYU compte aujourd'hui plus de 80 consultants à Paris et à Cologne au service de grands groupes français et internationaux. Alliant des expertises métier et des approches innovantes et collaboratives, nos équipes s'engagent pour délivrer des résultats tangibles et accélérer la transformation des organisations.



La grande école de la technologie

L'école des Arts et Métiers s'attache à former des ingénieurs spécialistes des technologies durables capables de concevoir des produits et systèmes respectueux de l'environnement, mais aussi de contrôler une organisation industrielle en maîtrisant risques et coûts.

Créé en 2000 et fruit d'une collaboration étroite avec les entreprises, le Mastère Spécialisé® Management Global des Risques propose une approche transversale, multidisciplinaire et intégrée des risques, s'appuyant sur des fondements scientifiques solides, pour permettre de faire face aux incertitudes actuelles.



Association France Supply Chain

Dans un monde de plus en plus complexe, transformer la Supply Chain en un levier pour un monde plus durable est un enjeu vital/stratégique pour toutes les entreprises. C'est pourquoi France Supply Chain apporte des solutions pertinentes à tous les acteurs de la Supply Chain grâce à son réseau de 500 entreprises et écoles affiliées et une démarche reposant sur l'intelligence collective.

Cette intelligence collective des membres agissant au sein des LABS (Digital & Technologies, Richesses Humaines, Supply Chain 4 Good, ETI-PME et le LAB Jeunes) permet d'imaginer et concevoir des contenus et des outils nécessaires à la production de valeur pour les entreprises soucieuses d'avoir un impact environnemental et sociétal positif.

AMRAE Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise

L'Amrae est l'association professionnelle de référence des métiers du risque et des assurances en entreprise. Elle rassemble 1860 membres appartenant à plus de 860 organisations privées ou publiques. L'Amrae soutient ces organisations dans l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels pour leur permettre d'améliorer leurs performances et de maîtriser leurs risques.



La Supply Chain au défi de la démondialisation

2024 aura été marquée par la clôture définitive du cycle de la mondialisation, porté par l'universalisation de l'économie de marché et l'abaissement des frontières. L'élection de D. Trump aux États-Unis, la montée des nationalismes aux élections en Europe et ailleurs, l'intensification des conflits au Moyen-Orient et en Ukraine, l'élargissement des BRICS... ouvrent une nouvelle ère, dominée par la rivalité entre puissances, le retour du rôle central des États et du protectionnisme.

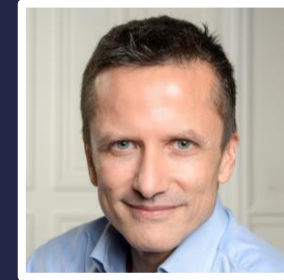
En quelques années le système mondial est devenu multipolaire, hétérogène, potentiellement conflictuel et à tout le moins hautement incertain.

Cette fragmentation du monde se traduit dans la reconfiguration des échanges, avec un commerce mondial désormais porté par le développement des flux entre pays émergents, et fragilisé par la multiplication des tensions géopolitiques, par une économie chinoise en crise dont on a du mal à mesurer la capacité de rebond et par le développement de politiques protectionnistes aux États-Unis et ailleurs qui ne manqueront pas de relancer l'inflation.

Ces défis, combinés à la nécessité d'une transition écologique accélérée, imposent aux entreprises de repenser leurs modèles. Elles doivent continuer à renforcer la résilience de leurs chaînes d'approvisionnement en diversifiant leurs sources critiques et en réduisant la dépendance à des zones clés, tout en se conformant aux exigences croissantes de durabilité.

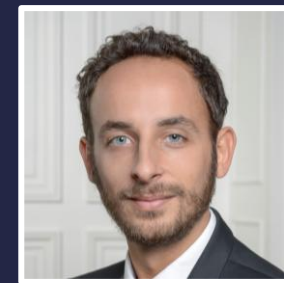
Il faut désormais bâtir des Supply Chain robustes, ce qui implique une gestion proactive des risques tout au long des chaînes de valeur, un renforcement des liens avec ses partenaires stratégiques, une diversification des sources d'approvisionnement critiques et une flexibilité accrue dans la gestion des besoins, grâce notamment à l'intégration de technologies avancées, pour gagner en visibilité et réactivité face aux perturbations.

Cette transformation nécessaire, bien que coûteuse, représente aussi une opportunité stratégique : gagner des avantages compétitifs dans un environnement instable grâce à des chaînes de valeur agiles et durables.



**Laurent
GIORDANI**

*Associé
fondateur*



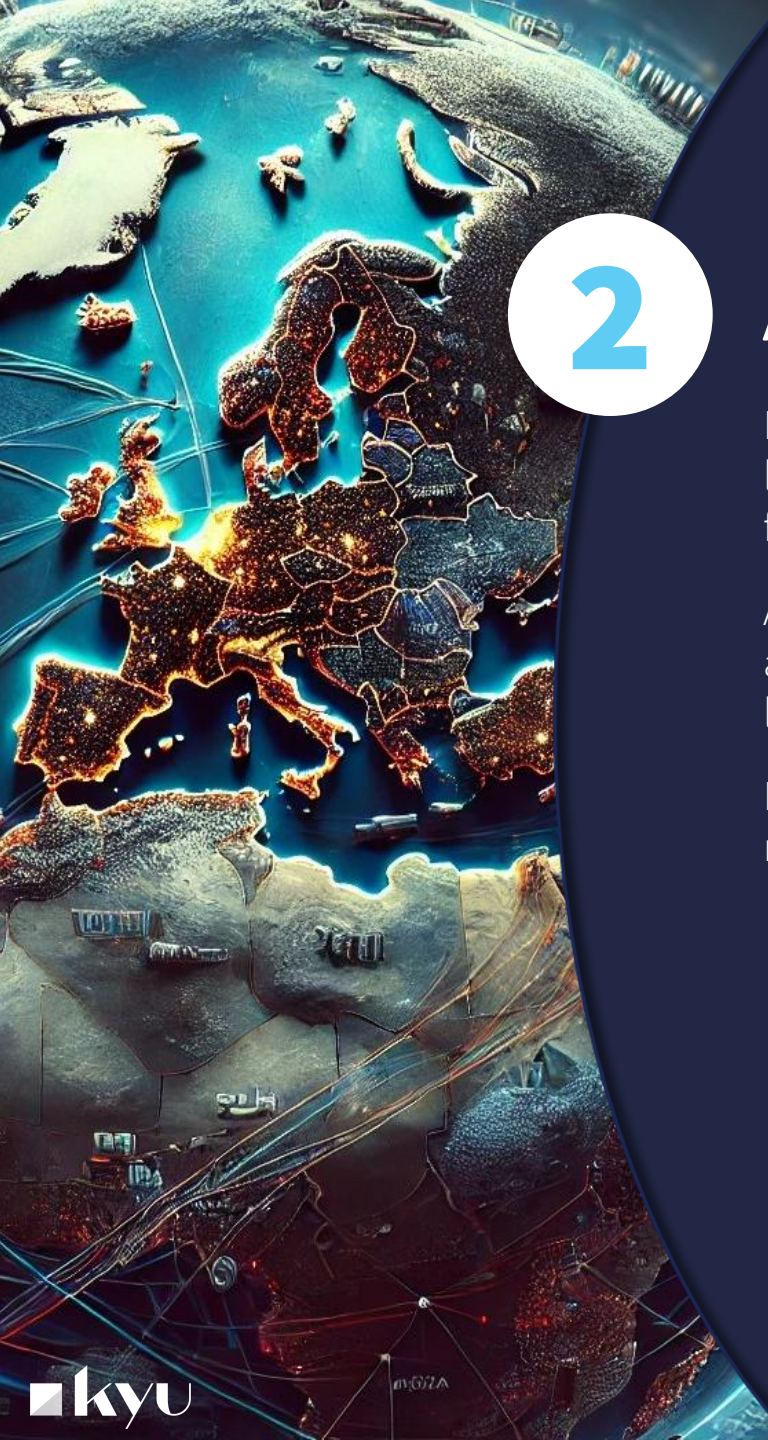
**Thibaud
MOULIN**

Associé



Top 10 des risques Supply Chain 2025



A stylized map of Europe is shown on the left side of the slide. The map is dark with glowing blue and yellow lines representing connections or data flow across the continent. The number '2' is prominently displayed in a white circle on the map.

2

ANALYSE PAR SECTEUR

L'année 2024 a vu un certain nombre de secteurs clés de l'économie européenne s'enfoncer dans la crise poussant les entreprises à solliciter l'intervention des gouvernements pour les protéger face à la concurrence asiatique et pour soutenir leur activité.

À l'aube d'une nouvelle ère plus incertaine que jamais, l'état de santé de certaines filières inquiète alors qu'elles doivent investir plus que jamais dans la résilience de leur Supply Chain pour limiter les impacts des bouleversements à venir.

Les crises de la Supply Chain perdurent, mais il est notable de constater que les entreprises mobilisent de plus en plus efficacement leurs dispositifs de gestion de risques.

À RETENIR

66%

Des répondants ont mobilisé leurs plans de continuité d'activité face à une crise Supply Chain.

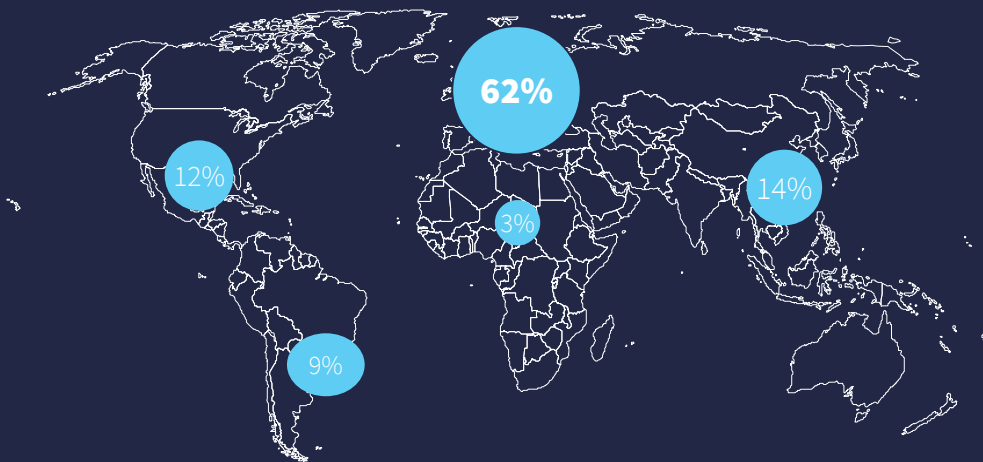
ANALYSE PAR SECTEUR

Automobile & aéronautique



Origine géographique des principales crises en 2024

Répartition géographique en % par bassin



Origines des crises dans la chaîne de valeur en 2024



Focus sur les crises en 2024

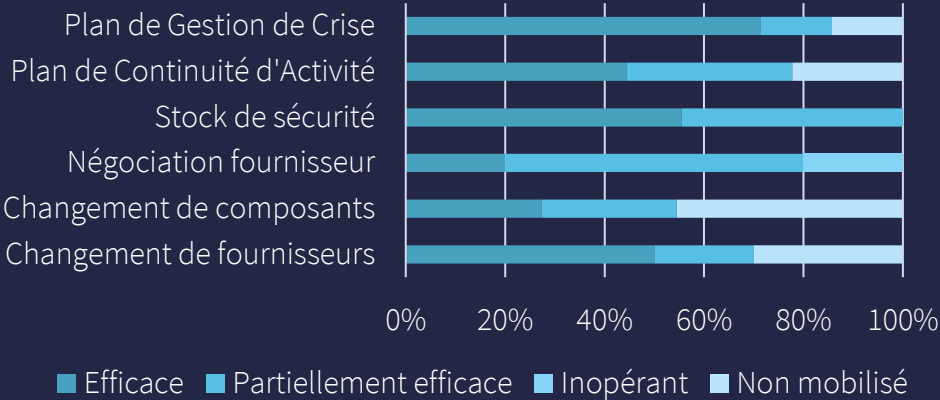
Nombre moyen de crises

7 / an

Top 3 Causes

- 1 Pénuries
- 2 Tensions géopolitiques
- 3 Accidents industriels

Efficacité des Moyens mobilisés



Automobile & aéronautique



L'électrification du parc automobile bouleverse les chaînes de valeur

Alors que le marché automobile mondial a continué sa progression en 2024, retrouvant environ 90 millions d'unités comme en 2019, le secteur est en proie à des bouleversements majeurs.

L'électrification du parc s'est poursuivie à un rythme soutenu. Les ventes de véhicules électriques ont augmenté de 25% en 2024 portées par une croissance de 40% en Chine. La guerre des prix s'est intensifiée, avec une domination croissante des constructeurs chinois. Leurs exportations ont explosé, bénéficiant d'un soutien gouvernemental massif, d'une automatisation poussée et de coûts de production très compétitifs.

Cette concurrence accrue impacte l'industrie automobile européenne. 2024 a été marquée par de nombreuses fermetures d'usines et des suppressions de postes en Europe. Volkswagen, en particulier, a engagé un plan de restructuration sans précédent. Les équipementiers comme Valeo, Forvia, ZF, Bosch ou encore Michelin ont également fermé des usines et supprimé des emplois. Cette baisse d'activité fragilise l'ensemble de la Supply Chain du secteur.

L'aéronautique reprend son envol, mais demeure très exposée

Pour le secteur aéronautique/défense européen, 2024 a été marquée par des contrastes saisissants. Airbus a maintenu sa position dominante avec 826 commandes et 766 avions livrés, frôlant de peu son objectif initial, alors que Boeing n'a livré que 348 appareils, plombé par des problèmes de qualité persistants et par une grève de près de deux mois qui a paralysé plusieurs de ses usines.

La chaîne d'approvisionnement est restée sous pression, avec des difficultés persistantes pour répondre à la demande croissante d'Airbus et pour absorber les chocs des crises successives de Boeing. Les problèmes de trésorerie et de financement des fournisseurs ont amené Airbus, Dassault, Safran et Thales à créer un fonds de soutien de 400 M€ pour renforcer la filière. Le secteur continue à recruter massivement avec plus de 25k recrutements sur l'année. Ces nouveaux salariés doivent encore être formés ce qui impacte la productivité et renforce encore la tension capacitaire. Enfin, les risques sur les matières premières critiques perdurent, avec une Supply Chain qui reste très sensible aux relations entre la Russie, la Chine et les États-Unis.

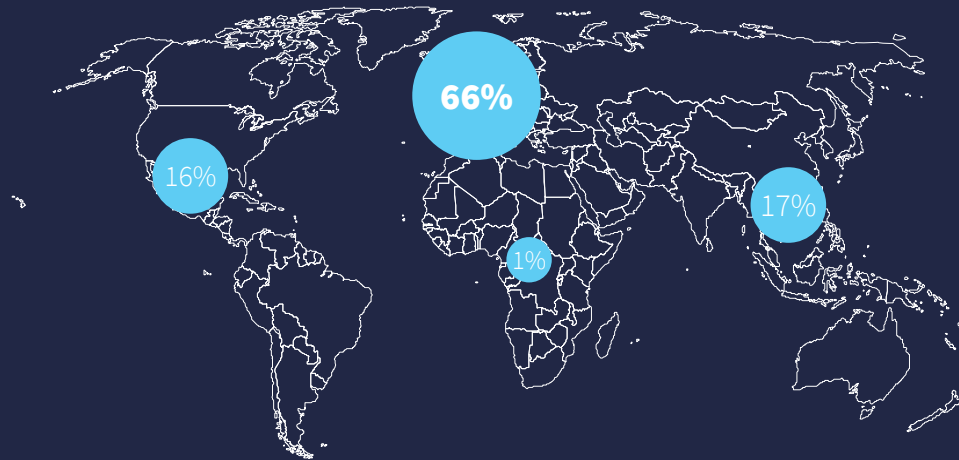


ANALYSE PAR SECTEUR

Chimie & Agroalimentaire

Origine géographique des principales crises en 2024

Répartition géographique en % par bassin



Origines des crises dans la chaîne de valeur en 2024



Focus sur les crises en 2024

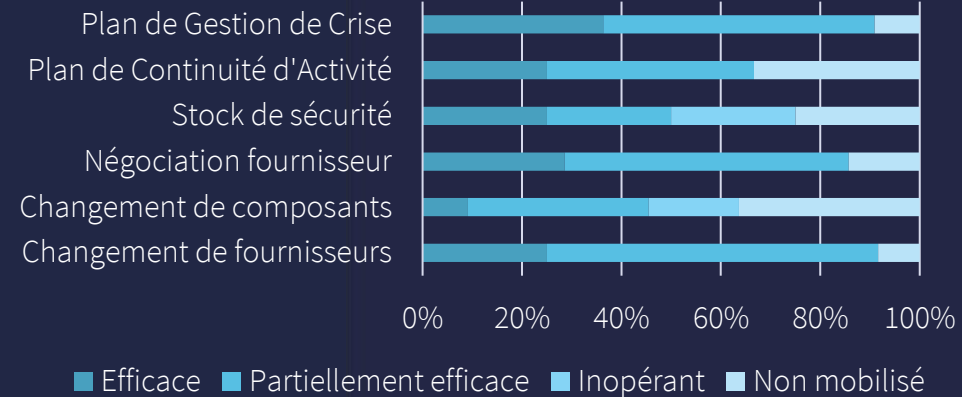
Nombre moyen de crises

4 / an

Top 3 Causes

- 1 Pénuries
- 2 Tensions géopolitiques
- 3 Hausse des coûts

Efficacité des Moyens mobilisés



ANALYSE PAR SECTEUR

Chimie & Agroalimentaire

Le coût de l'énergie plonge la Chimie européenne dans la crise

En 2024, un certain nombre d'industries sont en crise, en particulier en Europe face à une concurrence chinoise accrue et à un marché américain de plus en plus protégé.

En amont de nombreuses chaînes de valeur, l'industrie chimique européenne est particulièrement touchée, avec un taux d'utilisation de ses capacités industrielles sous les 75% depuis deux ans. Le décrochage de la filière s'explique principalement par un manque de compétitivité face aux États-Unis, à la Chine ou au Moyen-Orient, du fait notamment des coûts de l'énergie plus élevés, pénalisant des produits tels que l'hydrogène, l'ammoniac, l'éthylène, le PVC ou les carbonates. L'Inde émerge également comme un concurrent redoutable pour la Chimie en aval, notamment pour les principes actifs pharmaceutiques. Ainsi plusieurs grandes entreprises ont annoncé des fermetures de sites ou des réductions d'effectifs, comme Syensqo, Solvay ou ExxonMobil, et le leader mondial BASF a scindé ses activités. La Commission européenne réplique désormais à toute concurrence déloyale, en déclenchant des enquêtes antidumping ciblant particulièrement l'industrie chinoise.

Climat et géopolitique mettent sous tension l'agroalimentaire

L'industrie agroalimentaire a connu une année 2024 contrastée, marquée par une stabilisation relative des prix des matières premières, mais aussi par des défis persistants liés au climat et à la géopolitique.

Pluies excessives en France, sécheresse majeure en Méditerranée et au Brésil, ouragans ravageurs aux États-Unis, les pénuries ont été exacerbées par des événements climatiques de moins en moins exceptionnels. En France la production de céréales a diminué de 22% par rapport aux cinq années précédentes, affectant l'ensemble de la chaîne agroalimentaire. En octobre, les intempéries en Espagne ont dévasté les cultures de légumes et d'agrumes, entraînant pénuries et hausses de prix. Le cacao a particulièrement souffert de mauvaises récoltes et de maladies des cacaoyers, entraînant une flambée des prix.

Par ailleurs, les attaques en mer Rouge ont continué de peser sur les coûts de transport et provoqué des pénuries, et l'intégration provisoire de l'Ukraine dans le marché commun agricole a généré des manifestations d'agriculteurs inquiets de cette nouvelle concurrence.

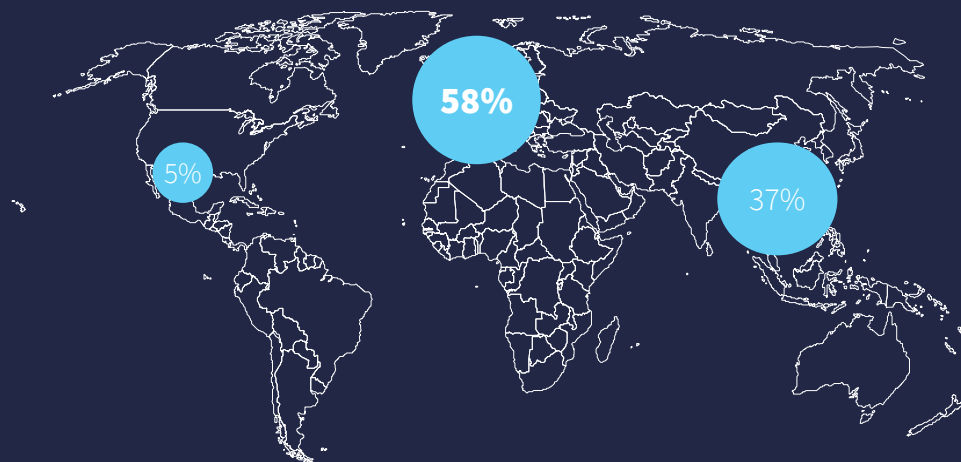


ANALYSE PAR SECTEUR

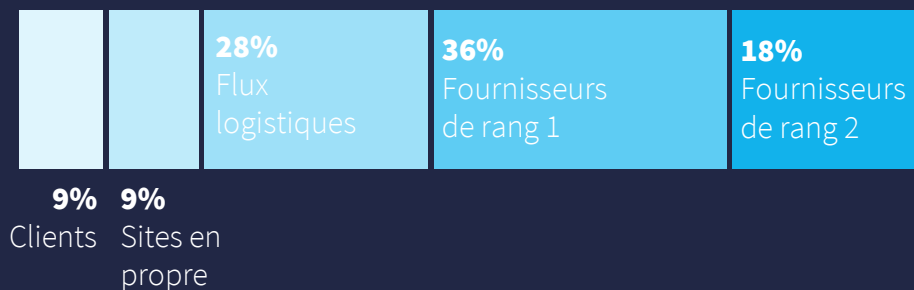
Distribution & Luxe

Origine géographique des principales crises en 2024

Répartition géographique en % par bassin



Origines des crises dans la chaîne de valeur en 2024



Focus sur les crises en 2024

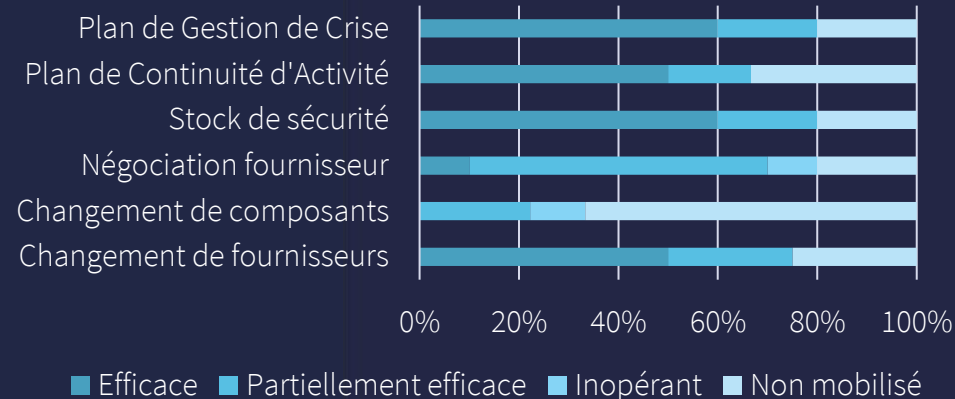
Nombre moyen de crises

3,5 / an

Top 3 Causes

- 1 Volatilité de la demande
- 2 Hausse des coûts
- 3 Manque de main-d'œuvre

Efficacité des Moyens mobilisés



ANALYSE PAR SECTEUR

Distribution & Luxe

Les grandes enseignes revoient leur modèle économique

En 2024, la faible croissance des économies développées, combinée à une inflation persistante a pesé sur le pouvoir d'achat, entraînant une baisse de la demande dans le secteur de la distribution.

Par ailleurs, les changements de comportement des consommateurs et la concurrence des enseignes spécialisées et du e-commerce ont entraîné des restructurations dans la Grande Distribution : recentrage sur les magasins de proximité et les services, réduction des surfaces de vente, simplification des gammes et référencements de produits locaux...

Comme dans la plupart des secteurs, les tensions géopolitiques (en particulier au Moyen-Orient avec des impacts sur le trafic en mer Rouge) ainsi que des événements climatiques extrêmes (feux de forêt au Canada, sécheresse au Panama, inondations à Dubaï...) ont perturbé les flux logistiques, entraînant une augmentation des coûts de transport et des retards de livraisons qui ont affecté le coût et la disponibilité des produits en magasins.

Performances contrastées et exposition RSE dans le secteur du Luxe

Dans le Luxe, après plusieurs années de croissance soutenue, le marché mondial a enregistré une contraction de 2% en 2024. Cette baisse s'explique principalement par une chute de la demande en Chine, un marché clé pour le secteur.

La baisse de la demande en Chine a poussé les marques à explorer de nouveaux marchés pour compenser (Amérique latine, Inde, Asie du SE et Moyen-Orient).

En réponse aux attentes clients, les marques ont intensifié leurs efforts en matière de digitalisation (réalité virtuelle, blockchain pour garantir la traçabilité) et de durabilité (choix des matières, contrôle des filières, réparation des produits, développement du marché de la seconde main).

Côté risques Supply Chain, au-delà des tensions géopolitiques et des événements climatiques qui ont affecté les flux et impacté la disponibilité des produits, des enquêtes menées en Italie ont révélé des conditions de travail illégales chez des sous-traitants de grandes marques. Ces révélations ont mis en évidence des failles dans la surveillance des chaînes d'approvisionnement.

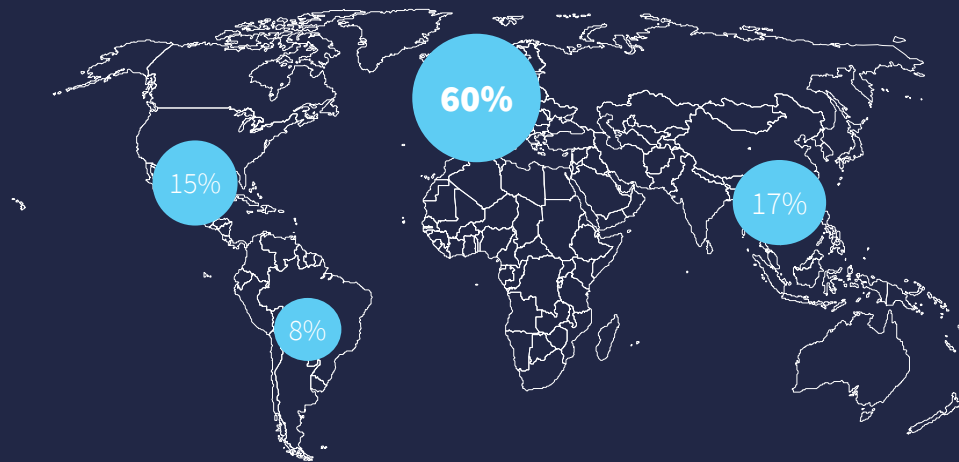


ANALYSE PAR SECTEUR

Logistique & Énergie

Origine géographique des principales crises en 2024

Répartition géographique en % par bassin



Origines des crises dans la chaîne de valeur en 2024

25%	25%	17%	33%
Clients	Sites en propre	Flux logistiques	Fournisseurs de rang 1

Focus sur les crises en 2024

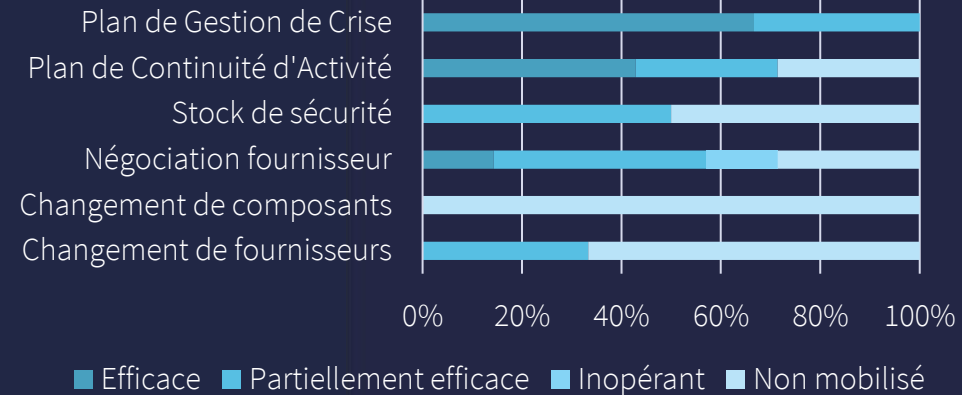
Nombre moyen de crises

2,5 /an

Top 3 Causes

- 1 Hausse des coûts
- 2 Manque de main-d'œuvre
- 3 Catastrophes naturelles

Efficacité des Moyens mobilisés



ANALYSE PAR SECTEUR

Logistique & Énergie



Transformation du secteur logistique

L'année 2024 a été caractérisée par une transformation significative du secteur logistique, marquée par une intégration accrue des technologies numériques, et des défis liés à la main-d'œuvre et aux infrastructures.

La digitalisation des processus logistiques s'est intensifiée, avec une adoption accrue de l'Internet des Objets (IoT) et de l'IA. Ces technologies ont permis une meilleure visibilité sur les stocks, une optimisation des itinéraires de livraison et une gestion plus efficace des entrepôts, tout en augmentant l'exposition du secteur au risque Cyber.

Dans le transport routier, le secteur continue de faire face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui ne cesse de s'aggraver. En Europe, l'IRU(*) estime que la pénurie de conducteurs pourrait dépasser les 2 millions de postes vacants en 2026.

Dans le transport maritime, les infrastructures portuaires sont devenues des actifs stratégiques dans le commerce mondial, engendrant une bataille intense entre armateurs et gouvernements pour leur contrôle (ex : acquisition de 48% de Santos Brasil par CMA CGM).

(*) International Road Transport Union

Manque de main-d'œuvre et exposition Cyber dans l'énergie

Dans le secteur de l'énergie, après les fluctuations notables des années précédentes, les prix ont montré des signes de stabilisation en 2024. Cette tendance s'explique par une meilleure adaptation des marchés aux chocs géopolitiques, par une diversification accrue des sources d'approvisionnement et par une augmentation notable des capacités installées en solaire et en éolien, y compris dans pays traditionnellement dépendants des énergies fossiles, comme l'Arabie saoudite ou les États-Unis.

En revanche, cette transition rapide vers les énergies renouvelables associée à la relance de la filière nucléaire et au démantèlement des anciennes centrales, démultiplie les besoins en main-d'œuvre qualifiée et augmente les tensions au recrutement sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Par ailleurs, avec la digitalisation croissante de leur activité, les infrastructures de production et de distribution d'énergie deviennent des cibles privilégiées pour les cyberattaques pouvant entraîner des interruptions de service affectant l'ensemble des secteurs industriels.





3

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

2024 aura été marquée par la clôture définitive du cycle de la mondialisation. Nous rentrons dans une nouvelle ère, dominée par la rivalité entre puissances, le retour du rôle central des États et du protectionnisme. En quelques années le système mondial est devenu multipolaire, hétérogène, potentiellement conflictuel et à tout le moins hautement incertain.

Dans un contexte de reconfiguration des échanges et de faible croissance économique où les effets du changement climatique sur la consommation, la production et la distribution se font de plus en plus sentir, les risques Supply Chain sont plus que jamais un enjeu stratégique pour les entreprises en 2025.

À RETENIR

41%

Des répondants considèrent le risque géopolitique comme le plus critique.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Matrice des risques 2025



Source : 6ème Baromètre des Risques Supply Chain - KYU

Criticité en forte hausse
 Criticité en hausse
 Pas d'évolution
 Criticité en baisse
 Criticité en forte baisse

Évolution du top 10

- La situation géopolitique mondiale n'a jamais été aussi incertaine et le retour de D. Trump devrait encore accentuer la partition du monde.
- Les mesures protectionnistes et les coûts des crises climatiques risquent d'impacter fortement les coûts d'achat et d'approvisionnement.
- Les faibles taux de croissance et les effets inflationnistes des politiques protectionnistes risquent d'accentuer la volatilité de la demande .
- Les menaces cyber sur les fournisseurs sont de plus en plus fortes dans un contexte de guerre hybride généralisée.
- Demande erratique, coûts en hausse, les fournisseurs fragilisés pourraient ne pas survivre.
- Limites planétaires, évènements climatiques, tensions géopolitiques et évolution de la demande génèrent les pénuries de demain.
- Les réglementations se durcissent afin de renforcer le protectionnisme et la vigilance sur les Supply Chain mondiales en matière d'ESG.
- Les catastrophes climatiques se multiplient touchant des zones majeures de production et de transit.
- De nombreux secteurs n'attirent plus et doivent faire face à des pénuries de main-d'œuvre qualifiée qui compromettent leur activité.
- Le trafic maritime mondial demeure extrêmement tendu et subit les effets combinés des crises géopolitiques, climatiques et sociales.

#1 – Un monde de plus en plus fragmenté

L'année 2024 a été marquée par de nombreuses élections dans le monde qui se sont traduites par un renforcement généralisé des partis nationalistes et des discours populistes en Europe, en Inde et aux États-Unis avec le retour de D. Trump à la Maison-Blanche.

En début d'année, l'élargissement des BRICS à l'Iran, l'Arabie Saoudite, les Émirats arabes unis, l'Égypte et l'Éthiopie (et à l'Indonésie en 2025) a montré l'ambition de créer un véritable bloc de pays (BRICS+) qui entendent proposer aux pays du « Sud global » une alternative attractive à l'ordre économique et politique occidental.

Le conflit russo-ukrainien s'est prolongé, et même internationalisé avec l'envoi de troupes nord-coréennes. La Russie a semblé reprendre l'avantage en fin d'année face à une armée ukrainienne épuisée, profitant de la fin de mandat de J. Biden et d'une Europe affaiblie par ses dissensions, les difficultés économiques et l'instabilité politique en Allemagne et en France.

Au Moyen-Orient, les attaques menées par les rebelles Houthis ont fait baisser le trafic maritime dans le canal de Suez de plus de 40%.

L'intensification et l'extension du conflit entre Israël et le Hamas à Gaza, le Hezbollah au Liban, la perspective d'une confrontation directe entre Israël et l'Iran et le renversement de Bachar Al-Assad en Syrie, ont bouleversé les rapports de force dans la région, avec des répercussions sur le trafic maritime mondial et les cours du pétrole.

Les tensions en Asie ne se sont pas démenties, en particulier entre la Chine et Taïwan avec la menace toujours présente d'une invasion, entre la Chine et ses voisins sur fond de conflits territoriaux et de rivalité économique de plus en plus exacerbée, entre la Corée du Nord et les pays de la région avec la relance de son programme nucléaire.

2025 s'ouvre dans un environnement plus que jamais incertain pour les entreprises.

L'investissement de D. Trump en janvier avec la mise en œuvre de sa politique protectionniste, ses visés sur le Canada, le Groenland ou encore le canal de Panama, sa gestion des crises au Moyen-Orient, en Ukraine et en Asie, devrait encore renforcer la partition du monde en blocs concurrents et continuer de reconfigurer les échanges commerciaux.



« Les liens économiques mondiaux évoluent d'une manière que nous n'avons pas vue depuis la fin de la guerre froide... Après des années de chocs, notamment la pandémie de COVID-19 et l'invasion de l'Ukraine par la Russie, les pays réévaluent leurs partenaires commerciaux en fonction de préoccupations économiques et de sécurité nationale.. »

**Gita Gopinath, Directrice
Générale Adjointe du FMI**

#2 - Le protectionnisme, nouveau moteur de l'inflation ?

L'inflation mondiale, après avoir atteint des sommets en 2022 et diminué progressivement en 2023 et 2024, pourrait de nouveau connaître une nouvelle hausse en 2025 en particulier avec l'application des mesures protectionnistes du programme de D. Trump et les mesures de rétorsion qui s'en suivraient.

Aux États-Unis, l'imposition de tarifs douaniers allant jusqu'à 10% sur tous les produits importés, et au delà, sur les produits chinois risque de faire repartir l'inflation à la hausse, mais surtout de pénaliser les entreprises européennes dont l'excédent commercial avec les États-Unis s'élève à plus de 150Md€. En première ligne les produits de luxe français, l'aéronautique, l'industrie pharmaceutique et les importations de boissons. Pour la Chine, dont l'excédent commercial avec les USA atteint 280Md\$, ce sont évidemment les véhicules électriques qui seront visés en priorité.

Ce type de mesures protectionnistes pourraient se déployer dans d'autres pays et s'accompagner, comme c'est le cas là encore aux États-Unis, de politiques anti-migratoires qui pèseront sur les marchés du travail dans des secteurs clés déjà sous tension et accroîtront les pressions inflationnistes.

D'autres facteurs devraient influencer sur les coûts de production et de matières premières. Les effets des changements climatiques risquent d'augmenter les prix des matières premières agricoles. Comme cela a été le cas en 2024 par exemple sur le café, le jus d'orange, le cacao ou encore l'huile d'olive.

Par ailleurs, malgré une certaine stabilisation, les prix de l'énergie devraient rester environ 40% supérieurs à leurs moyennes de 2015-2019. Cette situation continuera d'impacter les coûts de production, particulièrement dans les secteurs énergivores et dans les pays importateurs.

Enfin la Chine, usine du monde s'il en est, continue de faire face à des défis économiques majeurs, notamment une crise immobilière persistante et des surcapacités de production. Ces facteurs pourraient maintenir la croissance chinoise à des niveaux bas, impactant l'économie mondiale et potentiellement les prix des matières premières.

2025 pourrait marquer un tournant dans la dynamique inflationniste mondiale, avec un risque de reprise et de propagation en fonction de l'intensité des politiques protectionnistes en particulier aux États-Unis

HAUSSE DES
COÛTS



« Les progrès sur l'inflation ont été plus marqués dans les économies avancées, qui sont proches de leur cible, que pour les marchés émergents ou en développement, où l'on observe une plus grande variation, une dispersion de la situation sur le front de l'inflation. »

**Pierre-Olivier Gourinchas,
Chef Economiste au FMI**

#3 - Une croissance en berne et un changement de modèle

Deux années d'inflation ont impacté très fortement la croissance de nombreux pays, et la mise en place progressive de mesures et contre-mesures protectionnistes risque d'accentuer la volatilité de la demande pour les entreprises.

Le paysage économique mondial en 2025 devrait se caractériser par une croissance modeste de l'ordre de 3% dans un contexte de tensions commerciales persistantes. La croissance des économies développées devrait rester faible avec 1,3% dans l'UE et 2,2% aux États-Unis dus à la faiblesse de la demande et aux effets inflationnistes des mesures protectionnistes. Les marchés émergents devraient connaître une croissance 4,2% avec un risque élevé de pressions inflationnistes et de volatilité des taux de change.

L'industrie automobile est d'ores et déjà au centre de nombreuses mesures protectionnistes en Europe et aux États-Unis notamment vis-à-vis des véhicules électriques chinois, ce qui va entraîner une perturbation des chaînes d'approvisionnement mondiales et générer des déplacements de production pour éviter les hausses de droits de douane.

Le secteur du Retail devrait poursuivre son évolution en réponse aux pressions économiques et aux changements de comportement des consommateurs. L'inflation a entraîné une réduction du pouvoir d'achat et une modification des habitudes de consommation. La tendance vers la seconde main devrait s'accélérer, avec un marché potentiellement supérieur à 100Md€ en Europe.

Enfin, l'habituel moteur de la croissance qu'est le secteur de la construction est en crise tant en Europe, qu'aux États-Unis ou en Chine, et les perspectives pour 2025 ne sont pas très bonnes au regard des faibles budgets d'investissements publics disponibles, du nombre très important d'espaces vacants et des coûts élevés des matériaux de construction.

Dans ce contexte de volatilité croissante de la demande, la robustesse et la flexibilité de chaînes d'approvisionnement (re)localisées à proximité seront déterminantes. Les fournisseurs devront faire preuve de résilience et d'agilité pour prospérer dans cet environnement difficile.

VOLATILITÉ DE LA DEMANDE



« L'économie mondiale est dans une situation où il est très probable que nous finissions par nous poser sur la mauvaise piste. Nous atterrissons dans un contexte de faible croissance, de dettes élevées, d'investissements faibles et de commerce fragmenté. »

Rebeca Grynspar,
secrétaire générale de la
Conférence des Nations
Unies sur le Commerce et le
Développement (CNUCED).

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

#4 - L'IA passe à l'attaque

Le nombre d'attaques cyber a atteint de nouveaux records en 2024 avec une moyenne de plus de 1 500 attaques par organisation et par semaine. La menace cyber est l'un des principaux risques pour la Supply Chain compte tenu de l'interconnexion des acteurs, de leur dépendance aux systèmes d'information, et de l'adoption croissante de dispositifs IoT tout au long de la chaîne.

Maillons les plus faibles, les PME et entreprises de taille intermédiaire sont particulièrement ciblées. Parmi elles, deux entreprises sur cinq ont subi un incident de sécurité et deux sur dix ont observé une fuite de données. Avec un coût moyen compris entre 50 et 100K€ et une durée de traitement de plus de 6 mois, ces attaques sont extrêmement dommageables.

En novembre 2024, l'éditeur américain de logiciels de Supply Chain Blue Yonder a été victime d'une attaque par ransomware. Cette attaque a perturbé les services de plus de 3 000 clients, dont Microsoft, Tesco, Starbucks ou encore BIC. L'attaque a eu un impact significatif sur les grandes chaînes de supermarchés au UK, telles que Morrisons et Sainsbury's, affectant leurs systèmes de gestion d'entrepôts pour les aliments frais et les produits.

Fin 2024, les pirates de Salt Typhoon, un groupe de hacker parrainé par l'État chinois, ont ciblé des entreprises majeures des télécommunications américaines tels que Verizon, AT&T et T-Mobile, mettant en évidence les ressorts géopolitiques de ces attaques sur les chaînes d'approvisionnement.

La nouvelle inquiétude des experts porte sur le fait que les cybercriminels font de plus en plus appel à l'IA pour perpétrer des attaques extrêmement sophistiquées à très forte fréquence. Amazon a récemment indiqué identifier 750 millions de menaces par jour.

Dans un contexte géopolitique où se mêlent et s'entremêlent guerre hybride et cybercriminalité, les gouvernements prennent de plus en plus conscience des menaces cyber pesant sur les chaînes d'approvisionnement tant numériques que physiques des entreprises, et se mettent en ordre de bataille. En Europe par exemple, la directive NIS 2, entrée en vigueur fin 2024, a élargi son cadre pour inclure les acteurs de la Supply Chain.

En 2025, la confiance dans la cybersécurité des partenaires, des fournisseurs et de leurs écosystèmes devra être une priorité pour les entreprises.

6ème Baromètre des Risques Supply Chain

ATTAQUES
CYBER



« On pourrait parler d'une tendance « révolutionnaire » qui va transformer en profondeur le monde de la cybersécurité, démultiplier et rendre plus efficaces les attaques « traditionnelles ». L'IA offensive va cibler tant les entreprises que les particuliers. »

**Yannick Chatelain,
professeur associé au sein de
Grenoble École de
Management, chercheur
associé à la Chaire Dos**

#5 - Vague de faillites en perspective

2024 a été marquée par une augmentation inquiétante des faillites d'entreprises dans de nombreux secteurs. Cette tendance, alimentée par une faible croissance économique, par une augmentation des coûts de production liée à l'inflation et par une baisse de la demande, perturbe les chaînes d'approvisionnement du monde entier.

Avec une croissance de seulement 0,8% en 2024, l'Europe a été particulièrement touchée. En France par exemple, ce sont plus de 66 000 défaillances d'entreprises qui ont été constatées, soit +20% par rapport à 2023. En Asie également la tendance est à la hausse tout comme au Royaume-Uni et aux États-Unis. Les TPE et PME sont particulièrement fragilisées en raison de la hausse des coûts, de leur incapacité à la reporter sur leurs prix de vente et des retards de paiement.

L'industrie Automobile, en particulier allemande, confrontée à l'électrification à marche forcée de son offre connaît de graves perturbations avec de nombreuses faillites de fournisseurs et des plans de licenciements massifs chez les équipementiers : ZF 11k, Forvia 10K, Continental 7k, Bosch 3.5k, Valeo 1.2k, Michelin 1.2k...

La baisse de la demande impacte fortement le secteur du Retail dont de nombreuses enseignes, notamment en France et au UK, procèdent à des fermetures de magasins et à des licenciements. Cette tendance s'observe également dans le secteur du Bâtiment ou l'état du marché dans la construction neuve et l'arrêt des aides à la rénovation énergétique entraîne une baisse d'activité importante. Au bout de la chaîne, ce sont les fabricants de matériaux qui sont touchés et les entreprises fragiles financièrement ne devraient pas pouvoir résister bien longtemps.

Les perspectives économiques ne sont pas optimistes pour 2025 et les faillites au niveau mondial devraient augmenter de 2% selon Allianz Trade. Avec une santé financière souvent fragile et des moyens de financement limités, les petites et moyennes entreprises restent les plus vulnérables avec des effets en cascade à prévoir sur les Supply Chain des grands donneurs d'ordres.

Dans ce contexte, les entreprises devront faire preuve de la plus grande vigilance pour identifier les signaux faibles et soutenir leurs principaux fournisseurs, au risque d'avoir des ruptures sans véritables alternatives.

FAILLITES FOURNISSEURS



« Cette évolution en dents de scie des défaillances d'entreprises est en partie due à une demande mondiale encore timide, à une incertitude géopolitique persistante et à des conditions de financement inégales »

Aylin Somersan Coqui, CEO d'Allianz Trade

#6 – Vers une guerre des ressources de transition ?

Après les fortes perturbations dues au COVID puis à la guerre en Ukraine les Supply Chain se sont adaptées et le risque de pénuries a fortement diminué. Il demeure néanmoins dans certains secteurs clés notamment l'agroalimentaire, l'électrique et l'IA.

La production agricole est soumise aux aléas climatiques et les phénomènes destructeurs se multiplient. En 2024, c'est la production céréalière européenne et notamment de blé qui a été perturbée par de fortes pluies, particulièrement en Allemagne et en France. Même s'il est impossible de prévoir les prochaines pénuries agricoles, il est certain qu'elles vont s'accroître dans les années à venir.

Les tensions géopolitiques pourraient générer de nouvelles pénuries sur des matières critiques et les semi-conducteurs. Si les sanctions envers la Russie venaient à se renforcer, des pénuries de matériaux essentiels à certains secteurs surviendraient, comme le titane pour l'aérospatiale. De même vis-à-vis de la Chine qui fournit plus de la moitié des 30 matières premières critiques identifiées par l'UE et près de 40 % de ses besoins. Malgré les efforts entrepris pour limiter les dépendances, toute sanction supplémentaire viendrait perturber encore plus la production de composants critiques.

Les capacités de production de semi-conducteurs demeurent extrêmement tendues d'autant que la demande dépasse toujours l'offre dans de nombreuses catégories. L'Intelligence Artificielle (IA) et le Cloud Computing à grande échelle sont notamment à l'origine d'une forte demande et entraînent un changement des priorités des fabricants qui impactera l'approvisionnement en composants pour nombre d'industries.

Avec le développement du véhicule électrique, les besoins à venir en matière première inquiètent. Même si les ressources en lithium semblent suffisantes, les métaux rares ne sont pas illimités et proviennent pour plus de 80% de Chine. Or elle domine le raffinage du lithium et préempte déjà une large part des ressources en opérant un basculement massif de son parc automobile et en subventionnant largement ses exportations. À terme le cuivre, essentiel à l'électrification, pourrait aussi manquer, la production mondiale atteignant un pic en 2025-2026 alors que la demande ne cesse d'augmenter.

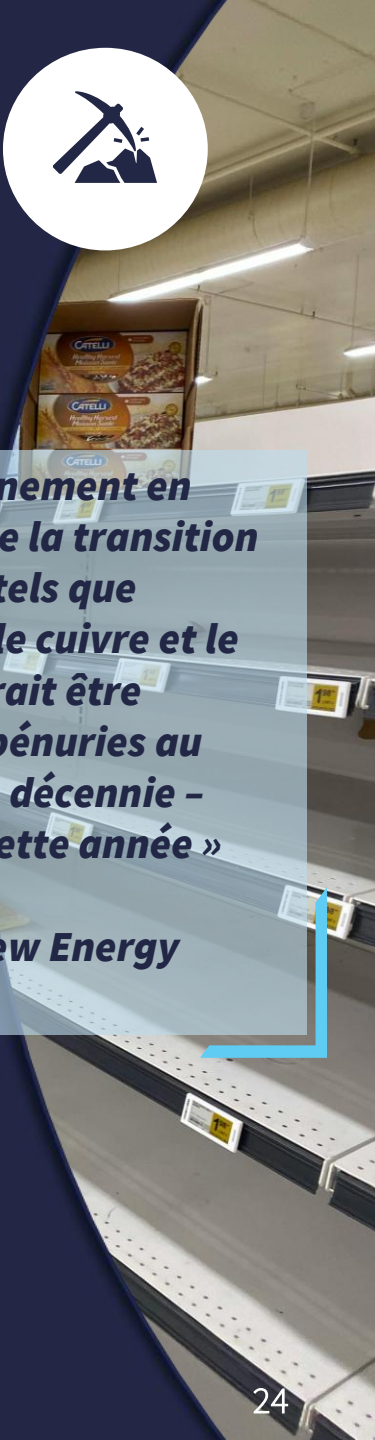
Limites planétaires, événements climatiques, tensions géopolitiques et évolution de la demande génèrent les pénuries de demain.

PÉNURIES DE PRODUITS



« Approvisionnement en métaux clés de la transition énergétique, tels que l'aluminium, le cuivre et le lithium, pourrait être confrontés à pénuries au cours de cette décennie – certains dès cette année »

Bloomberg New Energy Foundation



#7 – Fièvre réglementaire et risques accrus de sanctions

En 2024, la surveillance du consommateur et de la justice en matière de conformité des entreprises s'est intensifiée, avec plusieurs cas notables de non-conformité sur les Supply Chain.

À la suite d'une décision historique fin 2023 ordonnant à La Poste de revoir la cartographie des risques de ses sous-traitants, la justice française a jugé en appel la recevabilité des cas impliquant Total Energies et EDF, tout en précisant le champ d'application de la loi sur le devoir de vigilance.

Les cas d'allégations envers les entreprises se sont multipliés en 2024. En Italie de grandes marques de luxe ont été pointées du doigt pour leur insuffisance en matière de contrôle des conditions de travail et des droits humains chez des sous-traitants. L'industrie agroalimentaire est toujours en proie à de vives critiques des ONGs quant à l'utilisation de l'huile de palme dont l'exploitation intensive entraîne des déforestations massives. Le secteur de la cosmétique est très souvent brocardé pour son manque de contrôle concernant l'extraction du Mica en Inde. Et l'automobile est accusée d'un manque de moyens pour prévenir les violations des droits humains liées à l'extraction des minerais nécessaires à ses batteries.

En mai 2024, un rapport du Sénat américain a accusé plusieurs constructeurs automobiles européens, dont BMW, Volkswagen et Volvo, d'avoir importé aux États-Unis des véhicules contenant des pièces issues du travail forcé des Ouïghours en Chine. En novembre 2024, les États-Unis ont élargi leur liste noire, interdisant l'importation de produits provenant de plus d'une trentaine de nouvelles entreprises chinoises accusées de profiter du travail forcé des Ouïghours au Xinjiang. La Chine a dénoncé ces mesures, les qualifiant de coercition économique et d'intimidation.

Les réglementations se multiplient visant à renforcer la traçabilité des chaînes de valeur en amont et les cycles de vie des produits. En Europe, la CSRD puis la CS3D élargissent et renforcent les sanctions imposant aux entreprises de détailler les impacts de leurs chaînes de valeurs sur l'ensemble des enjeux de durabilité. Même si les modalités pourraient évoluer, la tendance au renforcement des réglementations ESG demeure et **les entreprises qui tardent à intégrer les enjeux RSE dans la gestion de leurs Supply Chain s'exposent à des risques juridiques et réputationnels accrus.**

NON-
CONFORMITÉ ESG



« Le cadre de l'UE en matière de reporting sur la durabilité et de vigilance raisonnable constitue une source majeure de fardeau réglementaire. »

Extrait du rapport de Mario Draghi sur la compétitivité européenne



CARTOGRAPHIE DES RISQUES

#8 – S’adapter face à l’inéluctable

L’impact des catastrophes naturelles sur les Supply Chain a continué de s’intensifier en 2024. Selon Swiss Re, les catastrophes naturelles ont causé des pertes économiques estimées à 310 milliards de dollars dans le monde en 2024, soit une augmentation de 6% par rapport à 2023.

La sécheresse du canal de Panama s’est révélée être l’une des perturbations les plus critiques de l’année. En 2024, le transit a diminué de 30% par rapport à 2023. Des niveaux d’eau historiquement bas ont sévèrement limité les flux, provoquant des ondes de choc dans les industries qui en dépendent. Représentant plus de 40 % des marchandises conteneurisées aux États-Unis, la capacité réduite du canal a perturbé les chaînes d’approvisionnement à grande échelle. Combiné aux effets des ouragans dans le golfe du Mexique, le secteur de l’énergie a vu chuter les exportations de gaz naturel liquéfié (GNL) des USA vers l’Asie, faisant grimper les prix du marché dans le monde entier. Pour aggraver encore la crise, les marchandises réacheminées par des alternatives comme le Cap de Bonne-Espérance ont vu les coûts de transport augmenter de 15 à 20 % selon la Chambre internationale de la marine marchande.

D’autres événements météorologiques extrêmes ont provoqué d’importantes perturbations dans les Supply Chain mondiales. Les incendies de forêt au Canada ont temporairement fermé les principales voies de transit, retardant les expéditions de bois et de minéraux. Les inondations soudaines de juillet à Dubaï ont submergé des centres logistiques, notamment le port de Jebel Ali, paralysant les opérations et perturbant des milliards de dollars de commerce. Plus anecdotiques, les ravages de l’ouragan Hélène en Caroline du Nord ont menacé un temps la production de silicium pour les semi-conducteurs, car il a touché la seule zone au monde qui produit du quartz de très haute pureté.

Ces événements ont non seulement posé des problèmes logistiques immédiats, mais ont également mis en évidence le besoin croissant d’infrastructures résilientes, de plans d’urgence et de continuité d’activité.

Pour les entreprises, il y a désormais urgence à identifier leur exposition tout au long de leur chaîne de valeur et à prendre des mesures d’adaptation pour anticiper des événements de plus en plus fréquents et intenses.

ÉVÈNEMENTS CLIMATIQUES



« L’année 2024 a été l’année la plus chaude pour près de 4 milliards de personnes dans 111 pays, avec des températures mondiales de l’air supérieures de 1,2 degré Celsius à celles du début du siècle. »

**Professor Albert van Dijk,
Australian National
University**

#9 – L'industrie en panne d'attractivité

La pénurie de main-d'œuvre persiste à l'échelle mondiale en 2024, affectant divers secteurs dans de nombreux pays. Les dynamiques des marchés du travail et l'évolution des besoins industriels posent des défis à court et moyen termes.

En Europe, la pénurie structurelle de main-d'œuvre qualifiée demeure problématique, en particulier dans les secteurs industriels, le digital et la construction, en raison du vieillissement des effectifs, de l'évolution de la demande liée aux transitions en cours et de l'incapacité persistante à attirer les jeunes générations. Selon diverses sources plus de 50% des employeurs rencontrent des difficultés à pourvoir leurs postes vacants et près de la moitié des PME européennes sont confrontées à une pénurie de techniciens.

Aux États-Unis, les défis liés au marché du travail postpandémie ont évolué, mais l'industrie continue de faire face à un déficit important avec environ 750k postes vacants, notamment dans le secteur automobile et plus spécifiquement pour les véhicules électriques. Le secteur de la construction est également impacté, car l'industrie peine à recruter pour mener à bien les plans ambitieux d'infrastructures financés par le gouvernement.

Dans le textile, bien que la demande mondiale se stabilise, les pénuries de main-d'œuvre empêchent un rebond rapide de la capacité de production. Au Pakistan, le niveau d'emploi dans le secteur reste inférieur de 800k au niveau d'avant 2023, tandis que le Bangladesh, le Sri Lanka, le Cambodge et la Turquie font face à des défis similaires. En Turquie, des inquiétudes apparaissent avec le possible rapatriement des travailleurs syriens, qui représentent 10% des 1,5M d'emplois de l'industrie. Au Vietnam, alors que les exportations ont augmenté de 9%, la concurrence sur le marché du travail s'est accrue, les travailleurs se tournant vers des postes mieux rémunérés dans l'électronique et l'automobile.

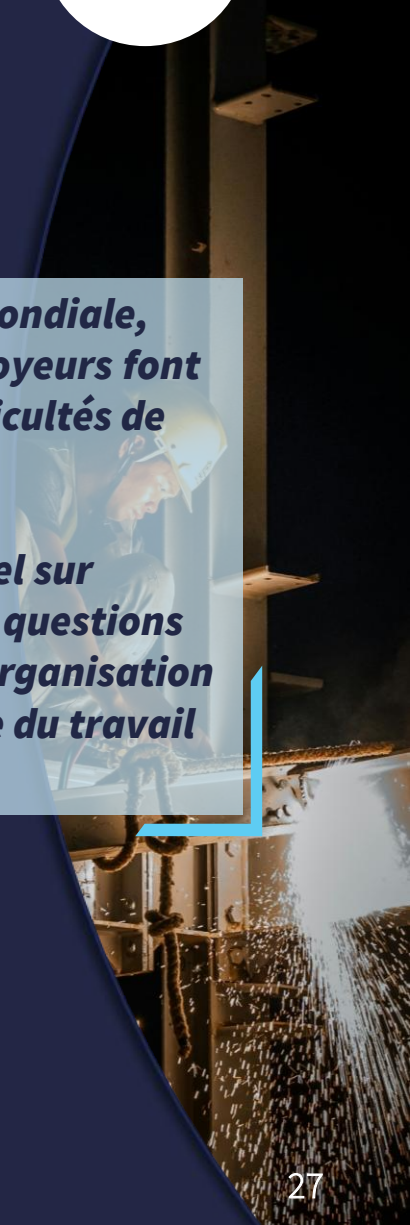
Paradoxalement, l'automatisation et la digitalisation de l'industrie contribuent aux pénuries de main-d'œuvre en augmentant les besoins en compétences spécialisées. Outre le besoin d'interventions politiques ciblées, sur la formation professionnelle, l'immigration et des initiatives sectorielles spécifiques, **les entreprises doivent mieux anticiper l'évolution de leurs besoins et travailler à l'attractivité des secteurs clés de leurs Supply Chain.**

MANQUE DE
MAIN-D'ŒUVRE



« À l'échelle mondiale, 77% des employeurs font face à des difficultés de recrutement »

Rapport annuel sur l'emploi et les questions sociales de l'Organisation internationale du travail (OIT)



CARTOGRAPHIE DES RISQUES

#10 – Le commerce mondial dérouté

Au cœur des Supply Chain mondiales, le fret maritime a connu de nombreux aléas au cours de l'année 2024 entraînant des perturbations considérables pour de nombreuses entreprises dans le monde entier.

Dès les premières semaines de 2024, le prix du conteneur de 40 pieds est passé de 1500\$ à 4000\$ sous les effets combinés des attaques des rebelles Houthis en mer Rouge qui ont forcé de nombreux navires à contourner l'Afrique par le cap de Bonne-Espérance, et de la sécheresse du canal de Panama. Après une période d'accalmie, les prix ont de nouveau augmenté et approché les 6000\$ en juillet, pour se stabiliser à 4000\$ fin 2024.

En conséquence, les expéditions maritimes mondiales ont vu leurs durées s'allonger en moyenne de 14j d'Asie vers Europe et de 7j entre l'Asie et l'Amérique du Nord. Ces itinéraires plus longs ont augmenté les coûts du carburant, des salaires, des assurances et de l'affrètement, et ont accru les émissions de gaz à effet de serre. Cela a eu pour effet d'augmenter encore les coûts du fait de la mise en œuvre du système d'échange de quotas d'émissions de l'Union européenne.

Les mouvements sociaux ont également joué un rôle critique. Les grèves dans des ports européens clés ont perturbé les mouvements de conteneurs, laissant des cargaisons bloquées et provoquant des arriérés qui ont duré jusqu'à l'automne. Aux États-Unis, les conflits sociaux dans les ports ont une fois de plus perturbé les flux de marchandises, avec des négociations prolongées menant à des fermetures temporaires.

Dans le transport routier, la situation demeure problématique, le secteur faisant face à une pénurie de main-d'œuvre toujours plus importante, en Chine et en Europe en particulier. Plus de 40% des entreprises européennes font état de difficultés importantes pour recruter des chauffeurs. Le vieillissement des salariés, le manque d'attractivité des emplois et la hausse de la demande alimentent les tensions.

Tensions géopolitiques, pénurie de main-d'œuvre, événements climatiques extrêmes, attaques cyber et risque d'incendie accrus (batteries), vont continuer de peser sur les coûts et les délais de transport dans les années à venir.

DÉFAILLANCES LOGISTIQUES



« les perturbations mondiales obligent les navires à passer plus de jours en mer et à émettre des niveaux plus élevés de gaz à effet de serre. »

**Rebeca Grynspar,
Secrétaire générale des
Nations Unies pour le
commerce et le
développement**





4

QUELLES SOLUTIONS ?

Ces dernières années, la prise de conscience que la Supply Chain pouvait représenter un risque existentiel en cas de défaillance ou de non-conformité d'un seul maillon a permis aux entreprises de se doter de systèmes de gestion des risques de plus en plus matures.

Visibilité, digitalisation, collaboration avec les tiers, déconcentration du sourcing et relocalisation à proximité des marchés de consommation... les enjeux de la nécessaire résilience de la Supply Chain sont de plus en plus intégrés dans les processus de décision d'investissement et de stratégie achats.

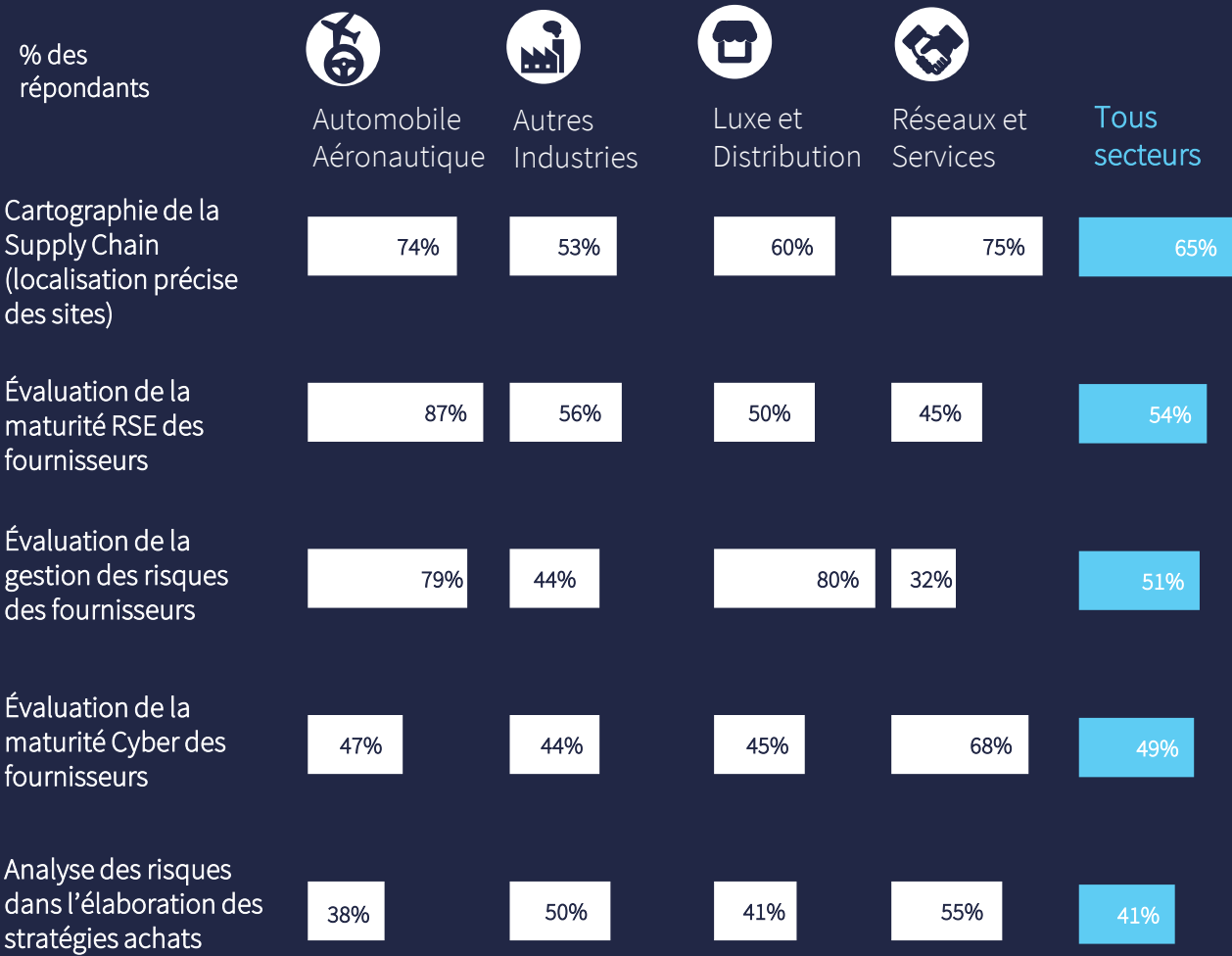
À RETENIR

53%

des répondants considèrent leur système de gestion des risques de la Supply Chain insuffisant soit une amélioration de 10% vs 2023.

QUELLES SOLUTIONS SONT ENVISAGÉES ?

Cartographier et évaluer l'ensemble de sa chaîne de valeur



L'un des axes majeurs de travail pour les entreprises consiste à cartographier les fournisseurs à plusieurs niveaux de la chaîne de valeur. La complexité des chaînes d'approvisionnement exige une visibilité sur les rangs 2, 3 et au-delà, ce qui nécessite des outils innovants et des plateformes collaboratives pour mieux collecter les données sur les sources d'approvisionnement critiques.

Les récentes avancées technologiques offrent des opportunités significatives pour relever ce défi. Les entreprises s'appuient de plus en plus sur des solutions intégrant l'intelligence artificielle et les données de géolocalisation pour identifier, évaluer, prioriser et surtout anticiper les risques.

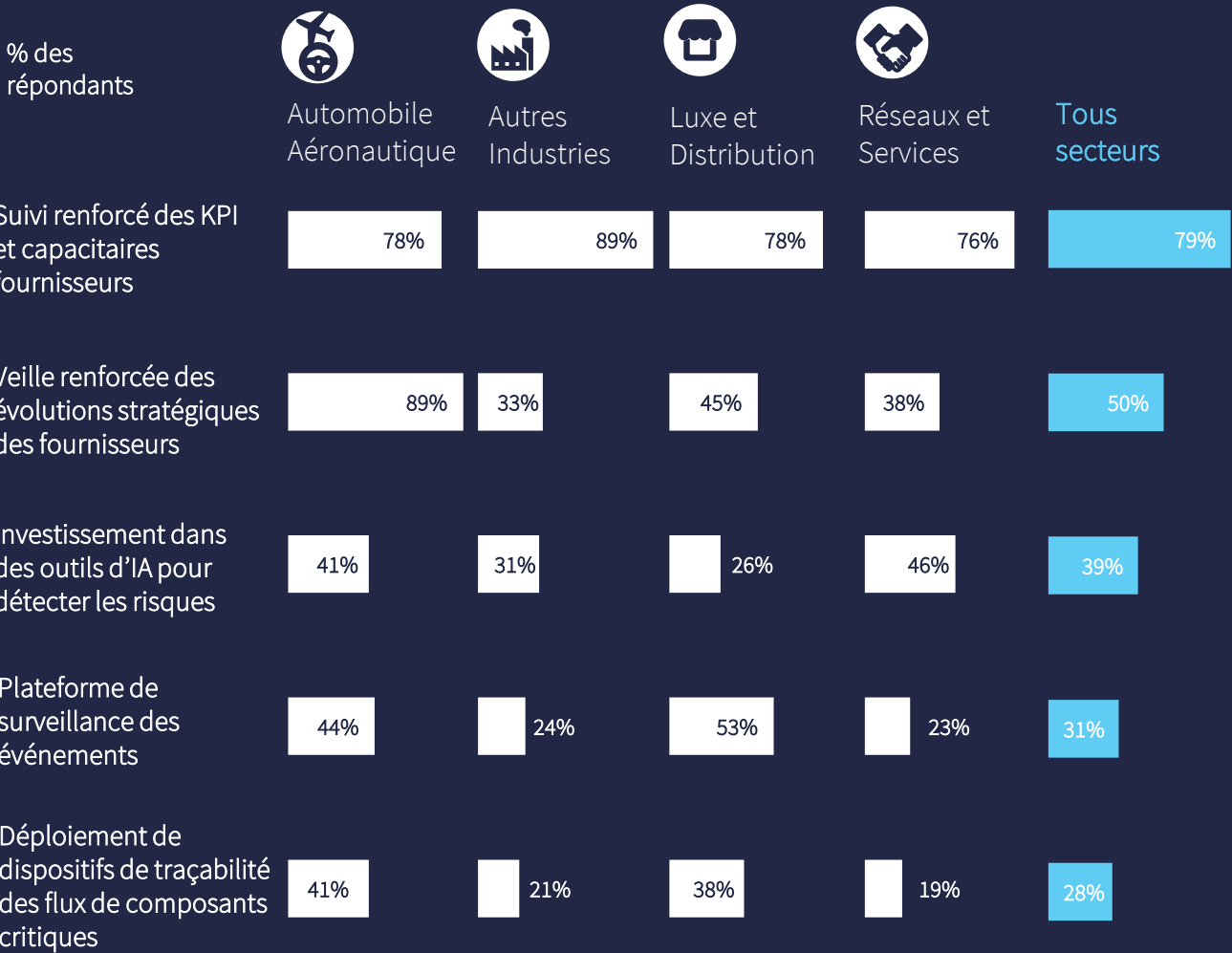
Parmi les sujets clés, il s'agit pour les entreprises de faire monter en maturité leurs fournisseurs sur la maîtrise des risques de leurs propres chaînes de valeur en particulier sur les enjeux RSE et les risques Cyber.

Intégrer ces évaluations aux stratégies d'achat reste un défi. Cela nécessite une montée en compétences des acheteurs, qui doivent être capables de sélectionner et interpréter des données issues de multiples sources, de construire des référentiels d'analyse adaptés aux spécificités de leur secteur, de piloter des plans de maîtrise des risques, et peut être et surtout de valoriser la résilience dans leur prise de décisions.

Source: 6ème Baromètre des Risques Supply Chain - KYU

QUELLES SOLUTIONS SONT ENVISAGÉES ?

Collecter la donnée en temps réel



Source: 6ème Baromètre des Risques Supply Chain - KYU

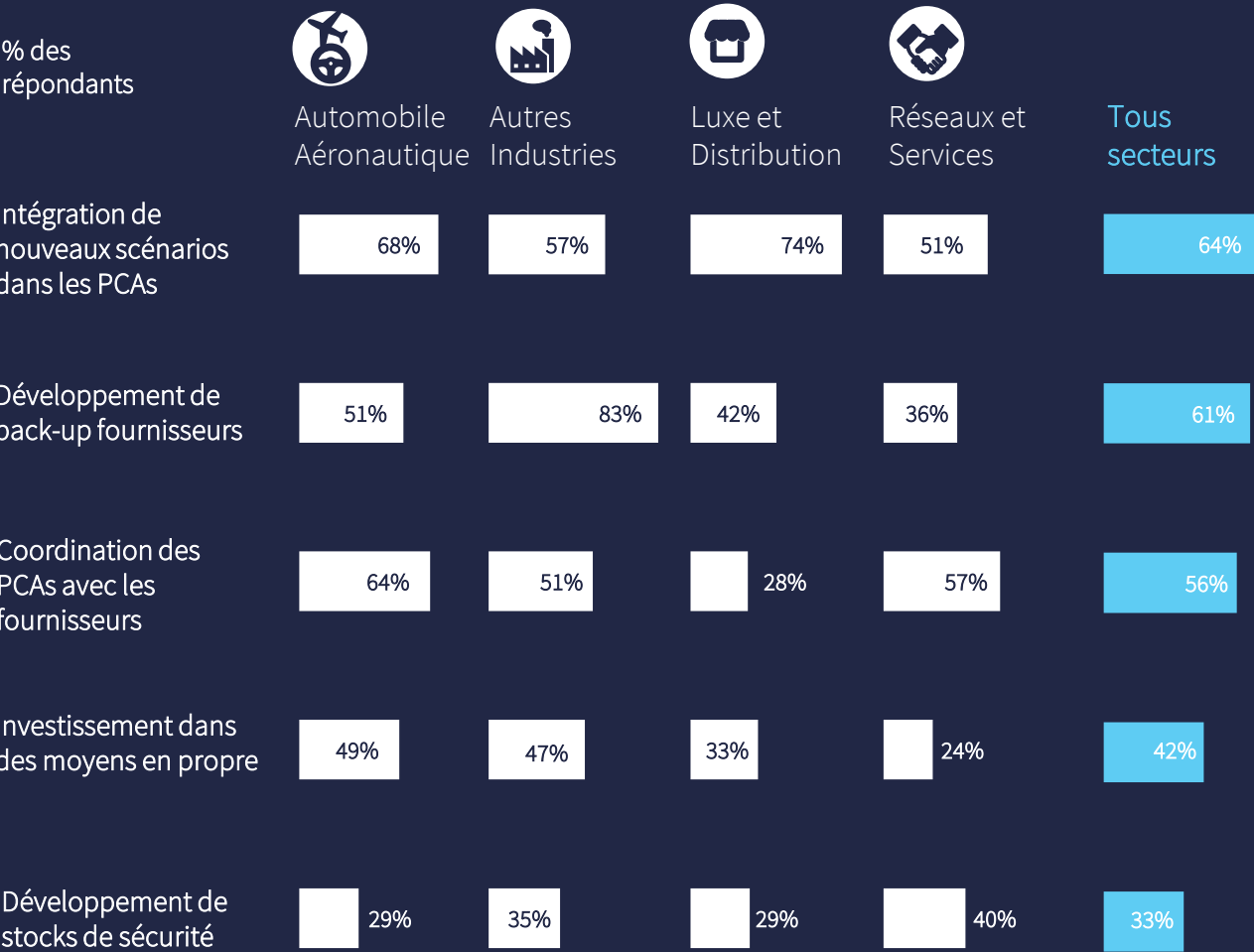
Le suivi de la performance demeure essentiel pour gérer les risques opérationnels des fournisseurs. La détection rapide des problèmes, qu'il s'agisse de retards, de non-conformités ou de défaillances, permet d'agir efficacement en déployant des plans d'action avec les fournisseurs ou en sécurisant les stocks critiques.

Pour les entreprises les plus avancées, cette surveillance est renforcée par des solutions technologiques innovantes de veille en temps réel. Ces outils, qui ont gagné en maturité ces dernières années, exploitent désormais des technologies avancées comme l'Intelligence Artificielle et le Machine Learning. Ils permettent de croiser des données publiques (presse, rapports économiques, statistiques publiques...), des bases de données privées, et des insights fournis par des équipes locales dans les pays d'approvisionnement.

La collecte et l'analyse des informations constituent un levier incontournable pour renforcer la résilience des Supply Chain. Il s'agit de disposer d'informations opérationnelles, telles que des données financières sur les fournisseurs, des données de traçabilité sur les flux de composants et de matières premières critiques, des alertes sur les risques climatiques, sur les mouvements sociaux et sur les tensions géopolitiques... pour être en capacité d'anticiper les évènements et de prendre des mesures conservatoires.

QUELLES SOLUTIONS SONT ENVISAGÉES ?

Collaborer avec ses fournisseurs pour garantir la continuité



Outil essentiel pour minimiser les impacts des crises, en identifiant les ressources critiques et en définissant les actions nécessaires pour maintenir les opérations jusqu’au retour à la normale, le PCA doit désormais intégrer des scénarios élargis et dynamiques, prenant en compte l’ensemble des maillons de la Supply Chain et traitant notamment des risques climatiques, géopolitiques et cyber.

Ces scénarios doivent être construits et coordonner avec l’ensemble des parties prenantes internes (équipes opérationnelles, achats, IT) et externes (fournisseurs, prestataires logistiques, partenaires locaux) afin de définir des plans d’action concrets et les moyens nécessaires à leur exécution.

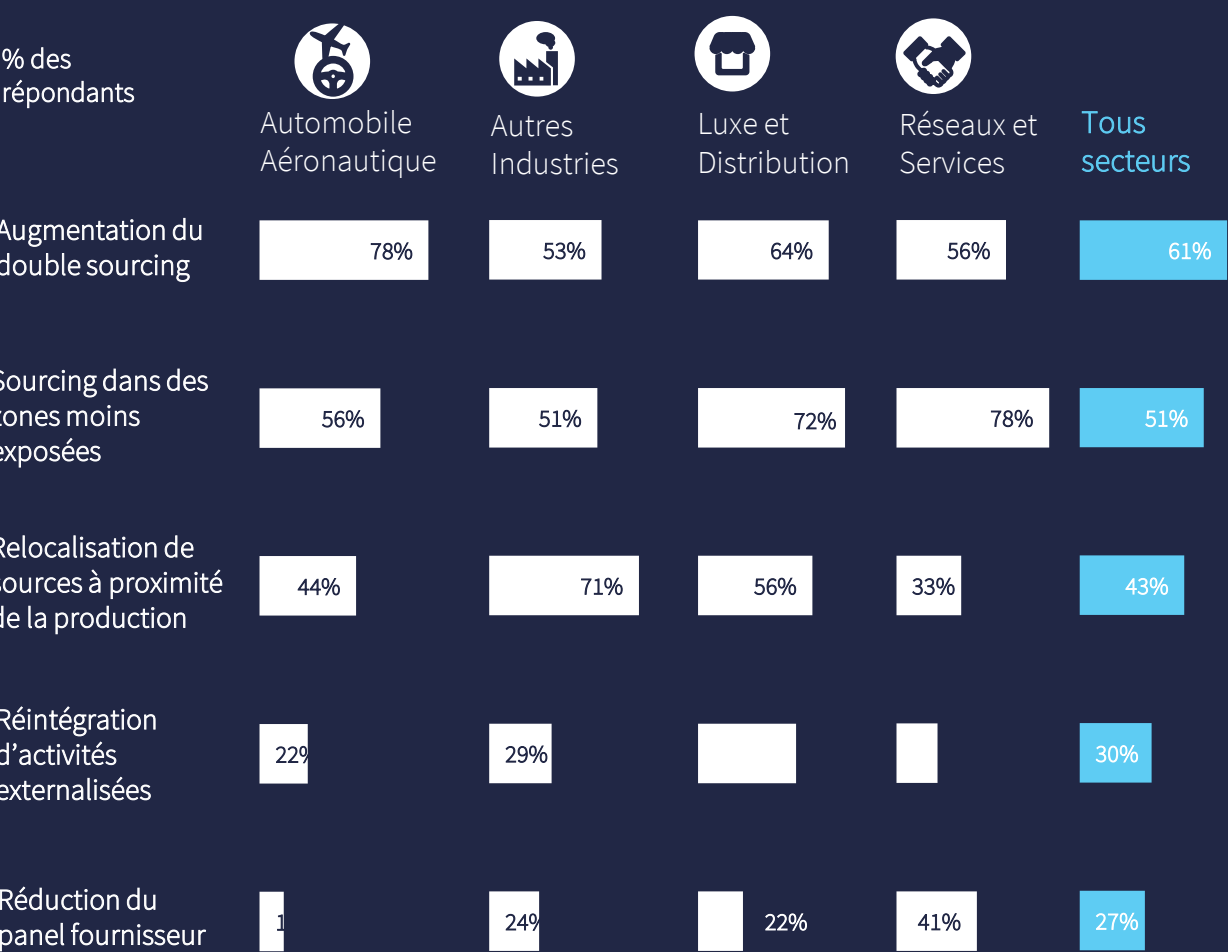
L’évaluation des fournisseurs intègre désormais la maturité des PCA. Les donneurs d’ordre doivent s’assurer que leurs partenaires critiques disposent de plans solides et éprouvés. À cet effet, ils déploient des audits des PCA des fournisseurs critiques et fournissent un support méthodologique pour renforcer les capacités de gestion des crises.

Les entreprises les plus avancées commencent à utiliser des jumeaux numériques pour modéliser des scénarios de crise, tester les PCA via des simulations, et intégrer des données en temps réel pour ajuster les plans en fonction de l’évolution des risques. Cette approche proactive renforce la résilience globale de la Supply Chain et garantit une meilleure capacité de réponse face aux crises.

Source: 6ème Baromètre des Risques Supply Chain - KYU

QUELLES SOLUTIONS SONT ENVISAGÉES ?

Une Supply Chain déconcentrée et plus à proximité des marchés



Source: 6ème Baromètre des Risques Supply Chain - KYU

Le double sourcing demeure la stratégie principale pour sécuriser les Supply Chain tout en disposant d’une saine concurrence source de compétitivité. Certaines entreprises adoptent désormais des approches de « multi-sourcing intelligent » en utilisant des algorithmes poussés pour optimiser la sélection des fournisseurs en tenant compte de multiples facteurs tels que les coûts, les risques et les performances environnementales.

La géographie des cartes fournisseurs évolue vers une déconcentration du sourcing, tout à la fois pour réduire l’exposition aux risques, mais aussi pour se rapprocher des marchés. Aux États-Unis, par exemple, on observe une renaissance manufacturière, avec plus de 1,6 trillion de dollars investis dans la production nationale au cours des cinq dernières années. Des secteurs clés, comme celui des semi-conducteurs, bénéficient d’incitations fédérales visant à réduire la dépendance aux fournisseurs étrangers et à renforcer la résilience. Cette tendance est complétée par des initiatives de « nearshoring » au Mexique et au Canada, dans le cadre d’une stratégie « China plus one ».

Un autre levier de transformation majeur réside dans la redéfinition de la stratégie « make or buy » au sein de la chaîne de valeur. Avec l’évolution des risques globaux, les entreprises sont de plus en plus amenées à réintégrer certaines étapes de leur production auparavant externalisées.

QUELLES SOLUTIONS SONT ENVISAGÉES ?

L'assurance, des solutions impactées par la géopolitique et le climat

Si l'assurance est un outil important pour protéger le bilan et le compte de résultat des entreprises en cas de sinistre, une grande partie des risques auxquels la Supply Chain est exposée n'a jamais été réellement assurable, notamment en l'absence de dommage matériel : grève chez un client, faillite d'un fournisseur, défaillance d'infrastructures de transport...

Concernant les pertes d'exploitation consécutives à un dommage matériel sur les sites de l'entreprise et ceux de ses clients et fournisseurs (incendie, inondation, tempêtes, carences de clients ou de fournisseurs...), l'écart entre les besoins de Supply Chain globalisées et l'offre des assureurs s'est creusé ces dernières années, en particulier sur les garanties Catastrophes Naturelles et Carences avec une diminution des capacités disponibles.

En 2024, le marché s'est globalement stabilisé après plusieurs années de hausse des taux et de diminution des garanties, à l'exception des lignes exposées au changement climatique (garanties Catastrophes Naturelles) ou au risque géopolitique (garanties Terrorisme et Violence Politique).

Quelle que soit la branche, les zones d'instabilité en Afrique, en Amérique latine, à Taïwan sont de plus en plus difficiles à assurer, sans parler des zones de guerre telles que l'Ukraine, la Russie, la Biélorussie et certains pays du Moyen-Orient qui sont exclues.

En Dommages, si les capacités des assureurs pour les garanties « carences de clients / fournisseurs » sont restées stables, elles sont toujours aussi difficiles à obtenir pour les fournisseurs indirects ou non dénommés. Globalement, les assureurs demandent de plus en plus de visibilité sur la Supply Chain des entreprises afin de limiter leurs expositions aux risques de catastrophes naturelles et géopolitiques.

En Transport, le marché s'est détendu avec une augmentation des capacités disponibles et une stabilisation des coûts voire une baisse, à l'exception des zones de guerres.

Même constat vis-à-vis du risque Cyber avec un regain d'appétence de la part des assureurs avec néanmoins des exclusions « guerre » ou « cyber opération ».

« Les récents incidents en mer Rouge ont conduit à une révision majeure de nos primes pour les navires transitant dans cette région. Les risques accrus de dommages ou de saisies rendent la couverture bien plus coûteuse, parfois jusqu'à 5% de la valeur assurée. »

Jean-Marc Moriani, directeur des risques maritimes chez AXA Corporate Solutions

QUELLES SOLUTIONS SONT ENVISAGÉES ?

L'auto-assurance pour moins dépendre des marchés

L'attrition du marché de l'assurance traditionnelle impose aux entreprises de trouver, si ce n'est des alternatives, du moins des solutions complémentaires pour financer leurs risques.

Le peu d'évolution de l'offre des assureurs ces dernières années, voire l'évolution à rebours des besoins des assurés (augmentation des franchises, diminution des capacités, multiplication des exclusions et inflation des primes), a incité les entreprises à (re)prendre leur destin en main.

Pour les grandes entreprises déjà dotées de captives (filiales jouant le rôle d'assureur ou de réassureur), il s'agit d'analyser l'opportunité d'étendre le champ de leur intervention à de nouvelles garanties en complément des solutions apportées par les assureurs.

Pour les autres, il s'agit de profiter de l'évolution des réglementations nationales (en France et en Italie par exemple) qui facilite la création de captives domiciliées localement en autorisant la constitution de provisions destinées à faire face aux charges de sinistres en franchise d'impôts, pour envisager de se doter de cet outil de Risk Management, seules ou en syndication.

Illustration que l'auto-assurance constitue un complément lorsqu'il est compliqué de trouver des solutions sur le marché, ce sont par exemple 12 entreprises européennes qui ont décidé d'unir leurs forces en créant leur propre mutuelle d'assurance, MIRIS, pour se couvrir contre les risques numériques.

Dans tous les cas la démarche est vertueuse puisqu'elle oblige les entreprises à se réapproprier leur politique d'assurance, à repenser le niveau de leurs rétentions et à se donner les moyens d'être moins dépendantes de la volatilité des marchés.

Cela passe par une amélioration de la gestion des risques à tous les niveaux pour gagner en visibilité, identifier et valoriser les principaux scénarios de crise, mettre en place des dispositifs de prévention et de continuité d'activité, et pouvoir ainsi dimensionner les besoins de couverture au plus juste (garanties, capacités, franchises).

C'est aussi une façon de faciliter le retour des assureurs à de meilleures dispositions vis-à-vis des entreprises les plus matures qui auto-assurent leurs risques de fréquence et ne transfèrent que le risque d'intensité, tout en optimisant leur budget.

« La captive est une filiale unique en son genre au sein d'un groupe, car elle est la pierre angulaire de la gestion globale des risques et de leur financement. »

**Brigitte Bouquot,
Présidente de la Fédération
française des captives
d'entreprise (FFCE)**



5

EN CONCLUSION

Dans un contexte géopolitique tendu, amenant une reconfiguration des échanges entre blocs, de fragilité de l'économie mondiale et d'intensification des effets du changement climatique, les entreprises vont devoir adapter leur Supply Chain à une nouvelle donne et se doter des moyens de rester agile.

À RETENIR

51%

des répondants comptent modifier leur sourcing pour des zones moins exposées.

EN CONCLUSION

Adapter la Supply Chain à une nouvelle donne

Si en quelques années le système mondial est devenu multipolaire, hétérogène, potentiellement conflictuel et à tout le moins hautement incertain, nous n'allons pas effacer 30 ans de mondialisation et de désindustrialisation par un tour de baguette magique et revenir à un monde idéalisé dans lequel nous disposerions des usines et des technologies nous garantissant indépendance et richesse économique.

D'une part parce que les capacités et les compétences ont disparu depuis trop longtemps pour être reconstituées aussi facilement, d'autre part parce que les relocalisations pour être envisageables doivent avant tout être rentables, et enfin parce que les entreprises sont désormais tout autant dépendantes des fournisseurs qu'elles ont sourcés dans les pays à bas coûts, que des consommateurs de ces mêmes pays auxquels elles vendent leurs produits.

Ce qui est certain en revanche, c'est que les Supply Chain actuelles sont le produit d'une globalisation qui a vécu et les expose désormais à une nouvelle donne géopolitique et climatique qui les oblige à s'adapter à marche forcée.

Si ces dernières années ont vu les entreprises prendre conscience du risque existentiel que pouvait représenter la défaillance de leur Supply Chain, il leur reste à la déconcentrer tant en termes de géographies que de fournisseurs.

Schématiquement, il s'agit de passer d'un modèle optimisé pour un monde de certitudes à un modèle taillé pour le monde fragmenté d'après et dans lequel l'incertitude est devenue le « new normal » !

En clair, il va falloir sortir du dogme du « single sourcing » pour retrouver de la flexibilité, en sourçant des fournisseurs alternatifs et en incitant ses fournisseurs stratégiques à localiser des capacités dans de multiples zones (« nearshoring » / « friendshoring ») ou à proximité des bassins de consommation.

C'est un investissement, mais au combien nécessaire pour disposer de Supply Chain robustes et être en capacité de réagir face aux crises géopolitiques et climatiques qui ne manqueront pas de se produire dans les années à venir !



4 étapes vers une Supply Chain plus robuste

Performance

- Mutualisation et standardisation des approvisionnements
- Compétitivité des sources
- Maîtrise de la qualité et des lead times

Contrôle

- Visibilité sur la Supply Chain de bout en bout
- Évaluation des acteurs sur tous les axes de conformité
- Veille permanente sur les événements de ses flux et de son écosystème

Anticipation

- Modèles de prévision renforcés par la contextualisation
- Analyse de risques intégrées aux stratégies d'achat
- Plans de continuité d'activité globaux et fournisseurs

Robustesse

- Multi-sourcing en multi-local pour limiter les dépendances
- Positionnement de points de découplage
- Collaboration avec ses partenaires en toute transparence





KYU Associés est un **cabinet de conseil** qui accompagne ses clients en France et à l'international.
Créé en 2002, KYU compte plus de **80 consultants** à Paris et Cologne.

NOS EXPERTISES AU SERVICE DE NOS CLIENTS



RISQUES & ASSURANCES

Maîtriser
l'incertitude

- Cartographier vos risques et anticiper leur évolution
- Réduire vos expositions
- Optimiser le transfert de vos risques
- Faire de la continuité d'activité un avantage compétitif



SUPPLY CHAIN

Réinventer sa
Supply Chain

- Transformer le Core Model pour gagner en agilité
- Améliorer l'efficacité et la collaboration sur la chaîne de valeur
- Tirer parti du Lean Management pour simplifier
- Exploiter la Data pour prévoir et piloter



TRANSFORMATION DURABLE

S'engager,
explorer, agir

- Animer un plan de transformation durable
- Construire des filières responsables
- Réduire votre empreinte environnementale
- Dynamiser l'économie circulaire

NOTRE ENGAGEMENT

À travers notre participation au Pacte Mondial des Nations Unies, nous souhaitons faire progresser les pratiques en termes de respect des droits de l'homme, des normes du travail, de protection de l'environnement et de lutte contre toutes les formes de corruption.



CRÉDITS

Relation presse - Seitosei

Olivier Coppermann

+33 6 07 25 04 48

olivier.coppermann@seitosei.fr

Images

Unsplash

iStock

DALL·E

KYU ASSOCIÉS

136, Boulevard Haussmann – 76008 Paris

+ 33 1 66 43 34 33

www.kyu.fr

