

Se relever, plus forts : comment rendre une entreprise résiliente dans un contexte adverse



Les niveaux de disponibilité de composants et de matières premières ne semblant pas près de revenir à la situation d'avant COVID, il n'a jamais été aussi important pour les entreprises de renforcer leur résilience. Christof Bosbach, membre du conseil d'administration du groupe Diehl, explique ce que cela peut impliquer en pratique.

Christof Bosbach, membre du conseil d'administration du groupe Diehl.

Crédit photo : Harry_Bellach

Au cours des dernières années, nous avons assisté à un nombre record d'événements imprévisibles et exceptionnels qui ont secoué les chaînes d'approvisionnement du monde entier.

« Par définition, les événements exceptionnels sont rares : ils sont censés ne se produire qu'une fois tous les 30 à 50 ans environ, déclare Christof Bosbach. Mais, depuis deux ans, nous assistons à toute une série de crises sur fond de pandémie mondiale – une situation que personne n'avait imaginé vivre un jour. Aujourd'hui, la Russie et l'Ukraine sont en guerre, avec l'impact que nous connaissons sur l'énergie et l'inflation. Des centres de production en Chine sont en train de fermer, comme à Shanghai ou dans le Zhejiang, et les relations entre la Chine et les États-Unis se crispent de jour en jour.

Tous ces événements ont un impact énorme à l'échelle mondiale. La hausse des prix, les problèmes d'approvisionnement et les guerres commerciales entre continents ont entraîné une pénurie mondiale de composants et de matières premières, dont les conséquences sont considérables. De fait, 94 % des entreprises du classement Fortune 1000 ont vu leur chaîne d'approvisionnement perturbée par la pandémie de COVID-19, et 75 % des entreprises ont ressenti des impacts négatifs à très négatifs sur leur activité en raison d'une perturbation de l'approvisionnement. En conséquence, le ratio stocks/ventes, un indicateur couramment utilisé pour mesurer l'agilité d'une chaîne d'approvisionnement, a chuté de plus de 11 % depuis février 2020, selon le Bureau du recensement des États-Unis – atteignant son plus bas niveau depuis neuf ans.

« C'est une situation handicapante pour de nombreuses entreprises, assure M. Bosbach. La pénurie de microprocesseurs, en particulier, a obligé certaines entreprises à fermer leurs lignes de production. Imaginez que vous fabriquez un produit avec 1 000 composants provenant du monde entier, mais que vous ne parvenez pas à vous procurer le dernier, pourtant crucial, à savoir la puce électronique. C'est un

véritable désastre. En plus de devoir gérer l'attente des clients, il vous faut conserver plus longtemps votre stock d'autres composants et continuer à rémunérer votre personnel pour pouvoir réagir dès que les puces seront disponibles. Certains clients enfreignent la loi parce qu'ils ne peuvent plus respecter les délais d'étalonnage et de remplacement. Pour beaucoup, cette attente est synonyme d'énormes pertes financières. »

Combien de temps devront-ils encore attendre ? Personne ne le sait. « Au départ, nous nous attendions à ce que cette pénurie de matières premières dure environ six mois. Nous ne pensions pas être à ce point optimistes. Fin 2021, nous avons repoussé cette prévision à la mi-2022. Mais le P.-D.G. d'Intel prévoit que la pénurie (de certains composants au moins) durera bien au-delà de 2024. »

Il est clair que les entreprises ne peuvent se permettre de faire du sur-place aussi longtemps. « Aujourd'hui et pour les temps à venir, la façon dont une entreprise réagit face à une crise est déterminant pour sa réussite... ou son échec », assure M. Bosbach, qui pense qu'il existe un seul mot pour décrire les entreprises qui s'en sortent bien : la résilience.

« La résilience est devenue primordiale, confirme-t-il. Les entreprises qui développent une activité résiliente se relèveront des crises actuelles plus vite et plus fortes que les autres. » Mais à quoi ressemble une entreprise résiliente ? Selon McKinsey, [92 %](#) des responsables de chaîne d'approvisionnement déclarent avoir amélioré la résilience en modifiant l'empreinte physique de celle-ci.

Dans la pratique, cela s'est traduit par une augmentation des stocks de produits critiques, ainsi que par une relocalisation. De fait, l'écrasante majorité des entreprises (90 %) déclare se préparer à un certain degré de relocalisation d'ici 2024.

« Il y a toujours une grave pénurie de conteneurs maritimes, et le fret aérien est de plus en plus cher, explique M. Bosbach. Et ce n'est qu'un constat à l'instant T. Même si la situation du fret devrait se détendre à moyen terme, nous devons nous préparer au prochain événement. Uğur Şahin, le P.-D.G. de Biontech, prédit une résurgence de la COVID, et à des niveaux incroyablement rapides. Nous ne pouvons pas exclure d'autres périodes de confinement. Dans ce contexte, la relocalisation prend tout son sens, nous assistons à une sorte de démondialisation des marchés. »

La résilience nécessite également de l'agilité. « Le marché actuel est volatil, incertain, complexe et ambigu, confie M. Bosbach. Les entreprises qui réussissent sont celles qui sortent des sentiers battus. Elles réalisent que, même si elles ne sont pas en mesure de prédire l'avenir, elles peuvent atteindre le degré d'agilité nécessaire pour réagir rapidement à des circonstances impensables. Ces entreprises sont réellement novatrices. »

M. Bosbach n'hésite pas à souligner l'importance d'un leadership fort dans ce domaine. « Quelles que soient les turbulences économiques, il est important de garder son calme. Cela nécessite ce que la [Harvard Business Review](#) appelle la "résilience personnelle", qui repose sur l'endurance psychologique. Les chefs d'entreprise doivent avoir un objectif clair et le communiquer aux employés et aux clients avec transparence afin d'instaurer la confiance. »

Enfin, M. Bosbach affirme aussi pour sa part que la résilience dépend d'une croissance durable qui passe par la responsabilité des entreprises – un domaine dans lequel Diehl Metering est particulièrement compétent selon lui.

« Malgré la pénurie de composants, par exemple, nous ne nous approvisionnerons pas auprès d'un fournisseur irresponsable et nous ne délocaliserons pas sans garde-fous, même si les offres sont très alléchantes, explique M. Bosbach. Nous menons toutes nos activités conformément à notre engagement envers le Pacte mondial des Nations unies, en accord avec les principes de nos clients. C'est ce qui nous distingue des autres et qui nous permettra de pérenniser nos activités, quel que soit l'avenir. »

6 practical steps to effective crisis management

Bosbach believes there are five steps necessary for effective crisis management:



À propos de Diehl Metering

Diehl Metering est un des leaders mondiaux dans la conception, la fabrication et la fourniture de solutions et de services de comptage intelligent. Nous mettons notre expertise pratique, nos connaissances et nos innovations technologiques au service des fournisseurs publics, municipalités et industries afin qu'ils libèrent leur plein potentiel dans leurs réseaux d'eau et d'énergie. Ce faisant, nous leur permettons d'utiliser les ressources naturelles de la planète de manière plus responsable, favorisant ainsi leur propre croissance à long terme tout en contribuant à un avenir plus durable pour tous.

Dans notre secteur, nous sommes clairement un pionnier de la technologie de communication radio et nous participons activement au développement de l'IoT. Rédiger de nouvelles normes pour renforcer l'interopérabilité et étendre la connectivité : c'est ainsi que nous offrons à nos clients la possibilité d'améliorer leurs performances et de réduire leurs coûts.

Nous nous considérons également comme un partenaire stratégique de nos clients en leur proposant nos services de conseil technique et en les accompagnant dans leur transition numérique pour optimiser chaque aspect de leurs opérations. Enfin, grâce à nos logiciels et à nos outils numériques souples et polyvalents, nous leur donnons les moyens de mettre en œuvre l'analyse des données et l'intelligence artificielle pour anticiper la demande des consommateurs et se préparer à l'inattendu.

Fondée il y a plus de 150 ans, notre entreprise familiale est basée en Allemagne, mais nous travaillons avec le monde entier. Nous sommes fiers de continuer à porter les principes fondateurs qui ont fait le succès et la réputation de notre entreprise – qualité, fiabilité, proximité – tout en façonnant de manière proactive un meilleur avenir pour nos clients et leurs communautés. Notre approche est simple : penser globalement et agir localement. Nous anticipons les tendances et faisons le choix de la souplesse pour sans cesse nous adapter et développer notre stratégie avec et pour nos clients.

Pour en savoir plus : www.diehl.com/metering.