



Accélérateur de transformation

Convictions

#6 – Juin 2026



Achats, performance industrielle, supply chain, opérations commerciales, logistique...

Avez-vous vraiment le contrôle de vos activités ?



Convictions by Citwell | #6 – Juin 2026
Directeur de la publication : Nicolas HENRY
Comité de rédaction : Maxence DELEMAZURE, Nathalie LACROIX et Annabelle FERRY
Rédaction : Citwell | Photos : iStock
Conception et réalisation : Annabelle FERRY et Charlotte VAN ROMPU
Imprimé sur du papier recyclé

EDITO



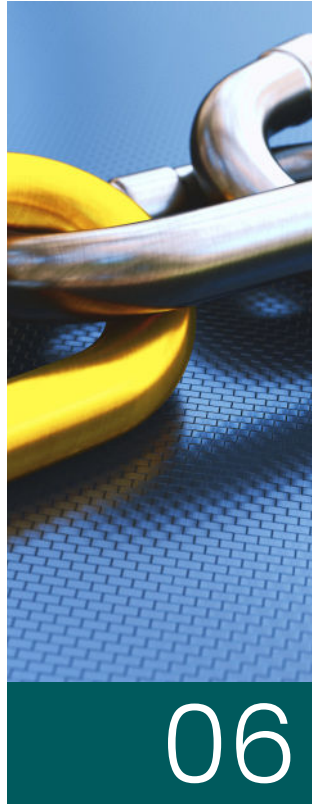
Les crises, événements, aléas s'enchaînent à un rythme tel qu'on se demande si l'exception n'est pas devenue la norme. La question n'est plus de savoir si une crise va arriver mais quand.

Dans ce contexte pour le moins chaotique, les entreprises doivent faire preuve d'adaptation, souvent dans l'urgence, parfois dans la douleur.

Au travers de ce numéro, nous vous proposons un tour d'horizon des solutions et bonnes pratiques pour transformer ces défis en opportunités.

Car comme l'illustrent les témoignages et analyses de ce magazine, la résilience n'est pas qu'une posture défensive : elle est aussi un formidable levier de transformation et de création de valeur pour les organisations qui sauront l'intégrer au cœur de leur stratégie.

Nicolas HENRY,
Associé et Directeur
de la publication



06

LA RÉSILIENCE, NOUVEL ALPHA ET OMEGA DES ENTREPRISES, FACE À DES RISQUES FAISANT DÉSORMAIS PARTIE DU QUOTIDIEN ?

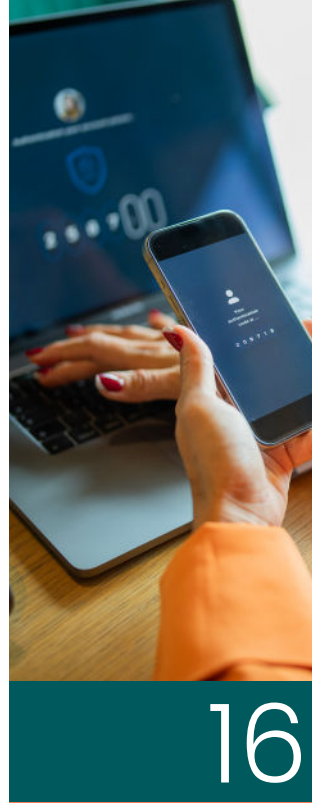
La crise n'est plus l'exception : comment en faire un levier de transformation.



12

PLANS DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ : 3 CLÉS POUR PROTÉGER VOTRE CRÉATION DE VALEUR EN TEMPS DE CRISE

Préparer, répondre, rebondir : le triptyque pour tenir quand tout vacille.



16

GOVERNANCE DES DONNÉES : REPENDRE LE CONTRÔLE POUR UNE ENTREPRISE PERFORMANTE ET RÉSILIENTE

Une donnée fiable, c'est une opération maîtrisée : reprendre le contrôle commence ici.



22

L'HUMAIN AU CŒUR DE LA RÉSILIENCE INDUSTRIELLE

Attirer, fidéliser, transmettre : le capital humain, première ligne de défense de l'industrie.



26

CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT ET ACHATS : DONNEZ ENVIE À VOS FOURNISSEURS DE VOUS CHOISIR !

Dans un monde fragmenté, votre relation fournisseur est votre meilleur avantage compétitif.



30

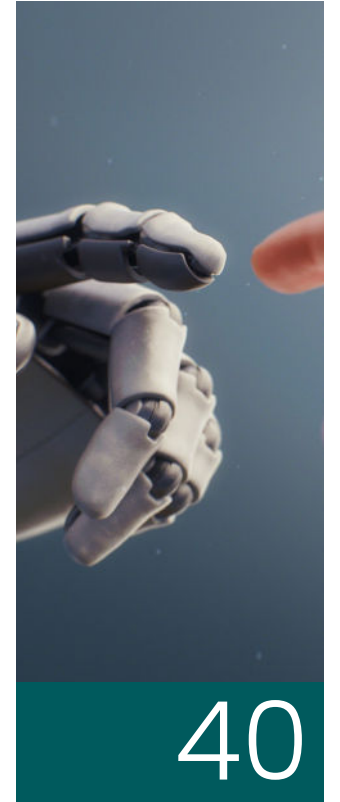
S&OP EN TEMPS DE CRISE : LES BONNES PRATIQUES POUR PILOTER L'INCERTITUDE
Avant, pendant, après : comment le S&OP devient le pilier de la décision sous pression.



36

LE SCHÉMA DIRECTEUR COMME BOUSSOLE DE LA RÉSILIENCE

On ne construit pas un réseau résilient en réagissant : il se conçoit, se scénarise, se pilote.



40

SERVICE CLIENT : ON A LA TÊTE DANS LE GUIDON, ET L'IA VA NOUS REMPLACER !
L'IA ne remplace pas les équipes service client. Elle les libère pour ce qui compte vraiment.

LA RÉSILIENCE, NOUVEL ALPHA ET OMEGA DES ENTREPRISES, FACE À DES RISQUES FAISANT DÉSORMAIS PARTIE DU QUOTIDIEN ?

Nicolas HENRY, Associé
Citwell

Une nouvelle réalité ?

Anticiper, parer, se préparer, autant de buts recherchés par les Opérations et ses acteurs dans les entreprises. Évidemment, il est impossible de toujours tout prévoir. Pourtant, garder la maîtrise de ses ressources et ses flux en tout temps, en tout lieu, et ce malgré les aléas, peut sembler vital pour poursuivre ses activités, au risque de les discontinuer, voire les arrêter, peut-être définitivement.

Et les perturbations sont légion. La fréquence et l'intensité croissantes de ces perturbations ont fait de la résilience une boussole essentielle pour les directions générales : quelle orientation garantira la situation la plus robuste et stable, permettant de sécuriser la chaîne de valeur : de l'approvisionnement en ressources, à la livraison des produits et services aux clients ?

Nous distinguons deux grandes familles de risques de disruption des activités : les événements globaux, affectant un secteur ou une région, voire l'ensemble du monde, et les aléas locaux, propres à une entreprise alors que ses concurrents poursuivent leurs activités.

Risques mondiaux touchant tout un pan d'activité

Au chapitre des risques mondiaux, une litanie de cas hypothétiques qui se sont mués en réalités ces dernières années, comme une plongée vertigineuse qui fera sombrer certains, ou sublimer d'autres – *When the going gets tough, the tough get going* paraît-il.

Un premier thème évident, occupant le coin des matrices de risque pour sa probabilité très faible mais aux effets dévastateurs : les pandémies mondiales. En 2019, on était bien loin de se

douter de notre quotidien des mois qui ont suivi (on se rappelle encore aujourd'hui, avec plus ou moins de nostalgie, de ce printemps 2020). Rupture de la consommation, de la distribution, de la production de biens et services, dans chaque pays du globe. Si le séisme est de forte magnitude, tout le monde est logé à la même enseigne, avec le concours des instances gouvernementales. La baisse drastique des capacités et ressources à disposition, malgré une demande en biens plus ou moins essentiels toujours présente, a mis à mal bien des chaînes logistiques, devant trouver des moyens de s'adapter.

Autre cataclysme, les conflits géopolitiques ou armés qui conduisent à bloquer tout un territoire et ses flux entrants et sortants. Ces situations, même localisées, provoquent des tensions sur les ressources émanant habituellement de ses régions (hydrocarbures, ressources naturelles, produits manufacturés...), en plus de la perte d'un marché et de ses clients.

Même en mettant de côté l'hypothèse d'un conflit planétaire – que personne ne souhaite – les impacts sont bien mondiaux, en particulier en ce qui concerne les matières et ressources déjà en tension pour des raisons de raréfaction, qu'elle soit d'ordre géologique ou politique (un Etat ou groupe d'Etats en ayant le contrôle sur son sol limite son exploitation). Et au-delà même de ces ressources à proprement parler, l'inquiétude engendrée sur les marchés perturbe le climat des affaires et limite les stratégies d'investissement et de développement, porteurs

de croissance et de progrès social.

Si les routes logistiques peuvent également être impactées par les cas cités précédemment (raréfaction des trafics maritime et aérien en période de Covid, limitation du trafic proche des conflits armés comme par exemple le blocage du détroit d'Ormuz en 2026...), elles peuvent aussi rencontrer des aléas imprévisibles comme le blocage d'une voie maritime (le canal de Suez, concentrant 12% du commerce mondial, a été bloqué une dizaine de jours en 2021 par le cargo échoué Ever Given) ou un glissement de terrain bloquant une voie ferrée ou routière.

Il arrive aussi que la géopolitique influe sur les frontières, qu'il s'agisse d'en réduire le trafic ou de le taxer à grands renforts de droits de douane devenus parfois plus volatiles que le cours des matières ou des devises. Il faut alors trouver de nouvelles voies logistiques, adapter son réseau voire l'affectation industrielle pour parvenir à une certaine continuité des flux d'approvisionnement et de livraison à chaque endroit du globe.

Des risques locaux aux origines parfois mondiales

Au rang des risques majeurs de disruption, encore peu fréquents mais qui pourraient – malheureusement – devenir récurrents dans un avenir proche : les conséquences du dérèglement climatique. Qu'il s'agisse de la fermeture imposée d'un site industriel ou logistique pour cause de températures extrêmes pour les opérateurs, une catastrophe naturelle

dégradant les infrastructures d'un site, ou la mise sous tension des capacités énergétiques locales, la probabilité de rencontrer un de ces événements relève de moins en moins de la science-fiction. A noter que cette vigilance doit s'étendre à tout l'écosystème de l'entreprise, en particulier ses fournisseurs, en évaluant les risques propres à chacun ainsi qu'aux routes empruntées pour s'approvisionner.

L'essor des technologies et des mécanisations permettra de limiter l'impact de ces événements, mais il ne résoudra pas tout. En outre, la potentielle pénurie de main d'œuvre, que ce soit en disponibilité et en compétences attendues, par ailleurs en pleines mutations, s'ajoute à la liste des risques devant être imaginés à la



maille d'un site. Il en va de même d'un éventuel blocage, pour cause de mouvement social par exemple. Deux types d'occurrence peuvent alors se présenter : le cas d'une annonce provoquant un risque de blocage du site, auquel cas un plan de mitigation précis peut être envisagé, mais provoque alors un risque supplémentaire en cas de fuite d'information en amont de la communication officielle, ou bien un blocage fortuit potentiellement plus court mais également imprévisible.



Le risque de cyberattaque est passé ces dernières années du « si » au « quand ». Il ne fait plus doute désormais que chaque entreprise fera l'objet d'attaques de ses infrastructures informatiques, d'ampleurs évidemment variables.

Ces perturbations peuvent aller de la simple indisponibilité d'un système pendant quelques heures à l'arrêt complet de tous les systèmes pendant plusieurs semaines, en passant par les attaques en déni de service (attaque massive d'un serveur pour en dégrader le service) ou l'usurpation d'identité de dirigeants.



Enfin, une entreprise peut se trouver elle-même à l'origine d'un événement hautement perturbateur pour son activité. Qu'il s'agisse d'un problème de qualité produit occasionnant un rappel, ou pire un problème qualité non ou mal géré, d'une erreur de communication nuisant à la réputation de l'entreprise, ou même d'avoir à affronter des accusations d'un tiers, qu'elles soient fondées ou non. Ces éventualités se doivent d'être envisagées pour disposer du bon protocole adapté pour faire face.

Comment reprendre le contrôle ?

La réponse à un risque doit être proportionnée à l'ampleur présumée de l'impact. S'il faut parfois aller vite, voire dans l'excès (par exemple couper tous les serveurs d'un groupe multinational en cas de cyber attaque estimée), il est tout aussi primordial de garder un certain sang-froid.

En cela, l'humain peut être vu comme une clé de voûte : capable de trouver les solutions pour remédier à des situations, tout comme être à l'origine même de la situation. Disposer de procédures, de plans à appliquer à l'avance – en s'inspirant de ce qui se pratique dans le domaine aéronautique par exemple – permet tout au moins de commencer à agir de façon raisonnée sans tomber dans une trop forte panique ou sidération.

La technologie peut apporter un certain recours, que ce soit justement pour pallier d'éventuelles défaillances humaines, détecter très en amont les signaux faibles avant qu'ils ne

se transforment en crise avérée. Mais à l'inverse de nombreux cas de « faux positifs » devront être déminés pour éviter de répandre des remèdes pires que les maux, surtout s'ils sont infondés.

Néanmoins comment ne pas tirer profit de la puissance de calcul désormais à notre disposition, aux modèles d'intelligence artificielle capables d'un travail titanesque d'analyse et de synthèse des différentes voies probabilistes et leurs incidences en une fraction de seconde. Ceci impose une maîtrise de la donnée, ainsi que de la souveraineté des outils pour s'assurer de leur bonne opérabilité en temps voulu.

Considérant les chaînes de valeur, elles doivent être revues avec un double regard : tout d'abord faire en sorte de disposer d'une certaine redondance, de routes alternatives, si possible déjà empruntées dans une certaine proportion (assurer une petite partie du flux sur chemin moins optimisé mais qui garantira son opérationnalité en cas de nécessité). Et évaluer ces différentes chaînes logistiques à l'aune de différents scénarios : que se passe-t-il si... La préparation devient critique, définir des plans de continuité d'activité (BCP) permettant une transformation rapide de la chaîne de valeur.

La mise en place d'une instance de veille et d'évaluation permanente est donc requise. Elle s'appuie ensuite sur des plans esquissés à l'avance, à adapter à la situation si nécessaire, comprenant la mobilisation des ressources et expertises nécessaires. Il est plus qu'urgent d'accepter que les crises sont devenues

permanentes et peuvent survenir à tout moment, quand elles ne sont pas la nouvelle norme.

On le répète, on ne peut pas toujours tout prévoir, mais réfléchir aux différents risques et comment y faire face donnera les réflexes nécessaires pour réagir en cas de crise. L'occasion de rappeler cette célèbre maxime de Dwight D. Eisenhower : les plans ne servent à rien, mais les préparer est essentiel (*plans are useless, but planning is indispensable*).

Pour aller plus loin

Découvrez notre accompagnement en gestion des risques et de crise



LILLE | PARIS | NANTES | LYON | BIRMINGHAM | BOSTON

www.citwell.com