

The background of the page is a photograph of an industrial facility. It features large, polished metal pipes that curve and run across the frame. In the lower right, there are blue-handled valves and a perforated metal panel. The lighting is bright, creating strong highlights and shadows on the metallic surfaces.

CHUBB®

# La menace de l'interruption logistique

Les risques liés à la chaîne  
d'approvisionnement :  
ce que vous devez savoir

Partie 1

## Rédacteurs

---



**Sivakumaran Divakaran**  
Ingénieur prévention Transport,  
Chubb Asie-Pacifique



**Peter Kelderman**  
Ingénieur prévention Transport,  
Chubb Europe



**Xavier Pazmino**  
Vice-Président Responsable  
souscription Transport,  
Chubb Amérique latine



**John Venneman**  
Ingénieur prévention Transport,  
Chubb Amérique du Nord



**Dame DeAnne Julius (DCMG, CBE)**  
Économiste internationale  
et membre fondateur du Comité  
de politique monétaire  
de la Banque d'Angleterre

# Introduction



Depuis plusieurs décennies, les chaînes d'approvisionnement en juste-à-temps (JAT) ont été le moyen le plus rentable et le plus efficace d'approvisionner les fabricants en matières premières et les consommateurs en produits. Mais, aujourd'hui, les chaînes d'approvisionnement mondiales se fissurent sous le poids des événements géopolitiques, qui s'ajoutent aux catastrophes naturelles et à celles causées par l'être humain, de la COVID-19 à la guerre entre la Russie et l'Ukraine, en passant par la hausse de l'inflation et le risque croissant d'une récession mondiale. Cette convergence de facteurs s'est traduite par une perturbation sans

précédent des modèles JAT, qui a impacté l'ensemble de l'écosystème, aussi bien les effectifs de marins et de chauffeurs routiers que l'accès à l'énergie et les livraisons de gaz. Les barrières au commerce liées au Brexit ont également eu des répercussions sur les chaînes d'approvisionnement britanniques, et d'autres facteurs locaux, notamment les grèves et la congestion dans les ports, jouent un rôle dans les interruptions d'activité.

Dans le premier d'une série de deux rapports, nous examinons ces causes et effets et ce qu'ils signifient pour les entreprises.



## Partie 1



# Perturbation des chaînes d'approvisionnement : ce que cela signifie pour votre entreprise



Nous entrons dans une nouvelle ère, qui reflète la démondialisation de l'économie mondiale »

**Dame DeAnne Julius, membre fondateur du Comité de politique monétaire de la Banque d'Angleterre**

### Effet domino

Si la pénurie de matières premières et de biens, ainsi que la demande contenue qui en découle, ont été en grande partie causées par la pandémie, elles ont été encore aggravées par l'invasion de l'Ukraine par la Russie. De l'électronique à l'automobile, différents secteurs sont toujours sous pression. Dans le secteur manufacturier, par exemple, les constructeurs automobiles continuent de souffrir d'une pénurie de pièces et notamment de semi-conducteurs. Et l'Ukraine étant l'un des premiers fournisseurs de néon (un gaz essentiel pour les lasers utilisés dans la fabrication de puces), les problèmes d'approvisionnement en néon et l'envolée des prix ont exacerbé le problème, selon l'institut de politique Chatham House. Le temps nécessaire à la livraison d'une voiture neuve s'est allongé de trois mois à un an, selon Peter Kelderman, Ingénieur prévention Transport chez Chubb Europe.

Les prix des conteneurs se sont également envolés. Par le passé, à titre d'exemple, le coût de l'envoi d'un seul conteneur de fret maritime depuis l'Asie vers l'Europe était d'environ 1 400 USD. Il peut désormais atteindre 12 000 USD\*, comme l'explique Sivakumaran Divakaran, Ingénieur prévention Transport chez Chubb Asie-Pacifique.

La guerre entre la Russie et l'Ukraine affecte également le transport aérien. Les compagnies aériennes ont été contraintes de dévier leurs itinéraires pour éviter l'espace aérien russe. Les trajets étant plus

longs, les avions sont moins susceptibles de s'arrêter à mi-chemin pour se ravitailler et choisiront plutôt de réduire le poids de leur cargaison pour effectuer des vols directs. Selon Peter Kelderman, le coût du fret aérien s'en est trouvé lourdement affecté – les tarifs ont augmenté d'environ 80 % entre 2020 et 2022. Si une baisse d'environ 40 % est attendue, elle ne permettra toutefois pas de renouer avec les niveaux d'avant la pandémie. En outre, le transport de passagers par avion n'étant pas encore revenus à la normale à l'échelle mondiale, la capacité à transporter les marchandises de la chaîne d'approvisionnement en tant que fret en soute (transport de marchandises dans des avions affectés au transport de passagers) reste limitée.

Les retards d'importation pèsent également sur les chaînes d'approvisionnement. Alors qu'auparavant, de nombreuses entreprises américaines stockaient des produits au Vietnam et étaient en mesure de les importer en 40 jours, ce délai a doublé pour atteindre 80 jours, selon John Venneman, Ingénieur prévention Transport chez Chubb Amérique du Nord. Et d'ajouter : « Il y a des retards car les navires n'obtiennent pas de poste à quai. De fait, le conteneur ne peut quitter le port par voie ferrée, et le chauffeur routier n'est pas là pour transporter le conteneur jusqu'à sa destination finale. » La pénurie de navires et de conteneurs est un autre facteur de perturbation, explique Peter Kelderman.



Certains pays développent des cybertechniques plus sophistiquées pour perturber les activités des entreprises »

**Dame DeAnne Julius,**  
membre fondateur du Comité  
de politique monétaire  
de la Banque d'Angleterre

Peter Kelderman avertit qu'en plus des coûts immobiliers liés aux entrepôts locaux, vers lesquels se tournent les entreprises, celles-ci doivent faire face à des charges financières supplémentaires : « Certains produits nécessitent des températures ou une humidité spécifiques et les coûts croissants du chauffage et de l'énergie vont faire grimper les prix. »

### Démondialisation

Alors que l'inflation mondiale impacte les entreprises, les économistes se posent la question de savoir s'il s'agit d'un phénomène à court terme. Dame DeAnne Julius, économiste internationale et membre fondateur du Comité de politique monétaire de la Banque d'Angleterre, estime que nous sommes arrivés au terme d'une période d'inflation faible et stable. « Nous entrons dans une nouvelle ère, qui reflète la démondialisation de l'économie mondiale », explique-t-elle. « Les principaux moteurs de la faible inflation que nous connaissons depuis le début des années 1990 sont la mondialisation, l'abondance de la main-d'œuvre à bas salaire et un contexte politique relativement stable. »

« Ce système vit aujourd'hui ses dernières heures. La main-d'œuvre chinoise se contracte, avec une hausse des salaires et des pénuries de main-d'œuvre. Ce facteur de faiblesse de l'inflation s'est donc inversé », note Dame

DeAnne Julius. « L'invasion de l'Ukraine a également conduit à un tournant sur le plan économique, la Russie et la Chine se déclarent les meilleures amies du monde, et devenant des ennemies communes des États-Unis et de l'Europe occidentale. »

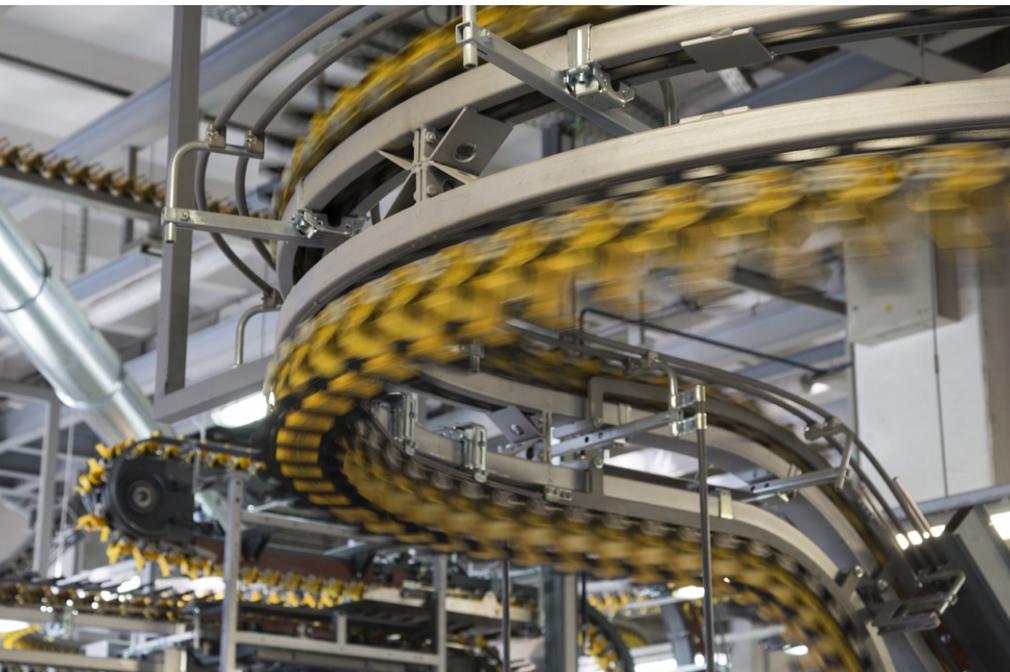
« D'un point de vue économique, elles ont des compétences contrastées mais complémentaires. La Russie possède le pétrole et les matières premières dont la Chine a besoin, tandis que la Chine dispose de l'expertise technologique et manufacturière dont la Russie manque. Nous entrevoyons donc une synergie assez durable entre ces deux pays. »

Elle ajoute : « De même, depuis l'Occident, nous constatons que des restrictions croissantes sont imposées aux investissements chinois dans nos économies, et cela interfère avec l'intégration de la chaîne d'approvisionnement dont la phase de mondialisation a réellement bénéficié. »

Dame DeAnne Julius, qui au cours de sa carrière a occupé des postes au sein de la Banque mondiale, a été économiste en chef chez British Airways et Shell, et siégé dans les conseils d'administration de multinationales, table sur une volatilité de l'inflation due à des événements sporadiques, comme les sanctions ou les tensions sur les matières premières en provenance d'Iran et de Russie. Elle exhorte les entreprises à anticiper le lieu où iront leurs investissements dans des chaînes de production, en ajoutant : « Elles doivent vraiment envisager la possibilité, voire la probabilité, que nous ayons une économie divisée en deux parties, avec les pays du Tiers-Monde qui essaient de trouver leur place entre. Si tel est le cas, je pense que cela aura de réelles implications pour le développement des chaînes d'approvisionnement. »

### Fermetures et blocages

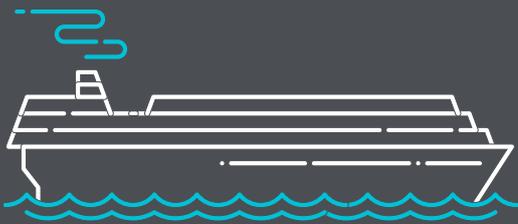
Les fermetures soudaines et les fluctuations des capacités portuaires créent également de l'instabilité dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. La politique de tolérance zéro de la Chine vis-à-vis de la COVID-19 a entraîné la fermeture des ports en 2022, les marchandises s'accumulant alors dans les entrepôts. D'après Sivakumaran Divakaran, les navires sont également déroutés pour suivre des itinéraires plus longs, en raison





# +850 %

Le prix d'un seul conteneur de fret maritime a bondi d'environ 1 400 à 12 000 USD



# 1,5 jour

Le changement de route d'un navire peut ajouter jusqu'à 1,5 jour aux trajets

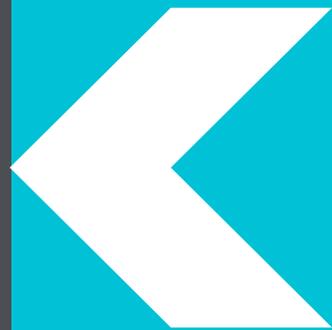
# 66 %

Les cyber-attaques sur des codes de fournisseurs ont représenté 66 % des attaques touchant la chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale



# 12 mois

Le temps nécessaire à la livraison d'une voiture neuve s'est allongé de trois mois à un an dans certains cas





Certains produits nécessitent des températures ou une humidité pendant le stockage et les coûts croissants du chauffage et de l'énergie vont faire grimper les prix »

**Peter Kelderman, Ingénieur prévention Transport chez Chubb Europe**

des zones de no-go mises en place par l'Armée populaire de libération autour des eaux taïwanaises. Ce réacheminement ajoute entre une demi-journée et 1,5 jour aux temps de trajet.

« Ce qui me préoccupe vraiment, c'est qu'il est possible que les navires ne puissent plus naviguer directement entre la Chine et Taïwan », ajoute-t-il. « Ce fut le cas il y a quelques décennies, où la dernière escale devait être un pays tiers. Cette mesure pourrait être réintroduite, rallongeant significativement les temps de trajet. Taïwan et la Chine sont l'un comme l'autre de grands exportateurs, ce qui va vraiment avoir un impact. »

Dame DeAnne Julius, estime qu'il n'est « pas encore reconnu ou accepté » que nous allons vers un monde où différents obstacles pourront entraver la circulation des marchandises. Elle note que le Détroit de Singapour, le Canal de Suez et maintenant Taïwan et la Chine sont des goulets d'étranglement internationaux que les gens pourraient encore prendre pour acquis.

Aux États-Unis, les navires de la Côte Ouest reviennent vers les ports de Los Angeles et Long Beach, ainsi que l'explique John Venneman. Ces ports représentent près de 40 % de l'ensemble des conteneurs de marchandises entrant dans le pays. « Ils sont déroutés vers la côte Est », précise-t-il.

« Les entreprises recherchent activement des capacités et l'on constate un manque global de stabilité dans ce domaine. » Certains ports de la côte Est étant convertis en hubs de conteneurs, le nombre de ports acceptant des charges lourdes va également diminuer.

### Pénuries de main-d'œuvre

Les pénuries de main-d'œuvre massives sont un problème majeur pour l'industrie maritime et d'autres parties de la chaîne d'approvisionnement, que ce soit en raison de grèves ou d'autres causes, telles que le vieillissement de la population et les lacunes en matière de compétences. Dans les ports, cela signifie souvent moins de personnes pour décharger les navires ou gérer la collecte de conteneurs dans les ports, entraînant une errance des navires en mer, sans nul endroit où jeter l'ancre. En Chine, les navires font la queue pour entrer à Shanghai, tandis que les gros navires de fret à destination des États-Unis réduisent leur vitesse pour consommer moins de carburant. Le transport de marchandises passe désormais plutôt par la terre ferme, ce qui affecte les coûts de transport car le nombre de processus et de personnes entrant en jeu est plus grand.

La Russie et l'Ukraine fournissent 14,5 % de la main-d'œuvre mondiale en gens de mer, selon la Chambre internationale de la marine marchande, de nombreux Ukrainiens étant retournés dans leur pays pour combattre. Sur les routes, il y a aussi des pénuries chroniques de chauffeurs, d'après l'Union internationale des transports routiers, ce qui entrave encore davantage la circulation des marchandises. Environ 100 000 chauffeurs routiers manquent à l'appel en raison de la guerre, relève Peter Kelderman, ce qui a « un impact important sur une situation de travail déjà tendue ».

Au Royaume-Uni, où la Grande-Bretagne de l'après-Brexit continue de pousser les camions à essayer de traverser la Manche, les chaînes d'approvisionnement ont également été perturbées par les grèves. À titre d'exemple, les travailleurs du grand port à conteneurs, à Felixstowe, ont lancé un débrayage de huit jours en août 2022 au titre

## Dame DeAnne Julius, économiste internationale et membre fondateur du Comité de politique monétaire de la Banque d'Angleterre, explique :

« Le passage de l'assouplissement quantitatif (QE) au resserrement quantitatif (QT) des grandes banques centrales, parallèlement à leur hausse des taux d'intérêt, réduit la disponibilité et le prix des liquidités pour les entreprises qui ont besoin de fonds de roulement pour maintenir le bon fonctionnement de leurs chaînes d'approvisionnement. Le financement d'urgence que la Banque d'Angleterre devait mettre à disposition fin septembre a montré à quel point une perturbation d'un marché (valeurs du Trésor à long terme) peut provoquer une panique sur un autre (financement des retraites basé sur des produits dérivés).

« Et si les taux de change évoluent significativement, cela complique également le paiement des prix prévus pour le transport de marchandises du pays A vers le pays B, lorsqu'ils ont des devises différentes. Vous avez défini le prix, vous avez conclu le marché. Mais au moment où les marchandises arrivent au point B, les taux de change ont évolué, donc vous avez perdu de l'argent ou en avez gagné. Pour gérer ce risque, il faut vraiment prévoir une couverture des taux de change particulièrement sophistiquée en cette période de fluctuation des taux d'intérêt et de turbulences sur les marchés financiers. À l'heure actuelle, la vigueur inhabituelle du dollar a poussé le yen, l'euro et la livre sterling vers de nouveaux seuils. Étant donné que le prix de nombreux produits de base négociés est fixé en dollars, cela augmente également les coûts du côté des importateurs et alimente l'inflation dans leur pays. »



68 %

des petites entreprises  
d'Amérique latine déclarent  
que les perturbations de la  
chaîne d'approvisionnement  
ont eu un impact notable



Les services Finance des entreprises devront faire face à toutes sortes de problèmes qu'ils n'ont pas vraiment rencontrés auparavant. »

**Dame DeAnne Julius,**  
membre fondateur du Comité  
de politique monétaire  
de la Banque d'Angleterre



de leurs revendications salariales, un autre effet de contagion de la crise du coût de la vie. Dans le même ordre d'idées, le personnel d'un autre port britannique, à Liverpool, a fait grève pendant deux semaines (grève levée le 3 octobre). Les travailleurs portuaires de Liverpool ont également prévu de nouvelles mesures de grève cet automne.

La menace d'une grève nationale des syndicats de chemins de fer aux États-Unis en septembre, portant sur les dispositions d'un nouveau contrat relatives à la qualité de vie, a été écartée de justesse après qu'un accord provisoire ait été conclu. Si elle s'était concrétisée, on en estimait le coût pour l'économie à 2 milliards de dollars par jour, laissant 7 000 trains immobilisés.

John Venneman avertit : « L'impact serait très similaire aux engorgements portuaires que nous avons connus. Au nombre des trains immobilisés, certains sont utilisés pour transporter les conteneurs déchargés des navires dans les ports vers l'intérieur des terres (un train intermodal moyen transporte 618 conteneurs). Tous les flux de fret significatifs s'arrêteraient et nous sommes actuellement loin de disposer de suffisamment

de camions ou de chauffeurs pour compenser la suppression de ces trains. »

Et d'ajouter : « Si une telle grève prolongée devait se produire, elle risque d'être bien pire que les engorgements portuaires. »

En Amérique latine, outre les problèmes mondiaux, des troubles sociaux très préoccupants se font sentir, entraînant des grèves et des manifestations, ainsi que le pillage et la destruction fréquents de biens privés, selon Xavier Pazmino, Vice-Président Responsable souscription Transport chez Chubb Amérique latine. Cela perturbe les activités de production et la chaîne d'approvisionnement en général, explique-t-il. Selon les données sur les tendances économiques des petites entreprises recueillies par la NFIB Research Foundation, 68 % des petites entreprises de la région (en janvier 2022) ont indiqué que les perturbations des chaînes d'approvisionnement ont eu un impact notable sur leur activité. Ces perturbations sans précédent sont particulièrement stressantes dans une région qui exporte principalement des matières premières et importe des produits finis.



L'absence estimée de 100 000 chauffeurs routiers à cause de la guerre entre la Russie et l'Ukraine a un impact important sur une situation de travail déjà tendue. »

**Peter Kelderman, Ingénieur prévention Transport chez Chubb Europe**

### À l'horizon

Les cybercriminels étant de plus en plus sophistiqués dans leurs méthodes, la cybercriminalité apparaît comme un facteur potentiel de déstabilisation des chaînes d'approvisionnement, quelle que soit leur structure. Les ressources des fournisseurs pouvant être prises pour cible comprennent les configurations, les données, le matériel, les processus ou les personnes. Les techniques d'attaque vont de l'infection malveillante à l'usurpation de l'identité des salariés des fournisseurs. L'année dernière, la cartographie des menaces de [l'Agence de l'Union européenne pour la cybersécurité](#) a révélé que les attaques visant le code informatique des fournisseurs étaient en passe de devenir le principal domaine de risque au monde (66 % des attaques ciblant la chaîne d'approvisionnement).

Les cyber-attaques se concentrent également de plus en plus sur l'industrie manufacturière. Celle-ci a remplacé les services financiers en tant que premier secteur attaqué à l'échelle mondiale en 2021, avec 23 % de l'ensemble des incidents, selon [IBM](#). Les rançongiciels sont le premier type d'attaque et 26 % des incidents ont concerné l'Asie.

Au Royaume-Uni, la majorité des organisations [interrogées par le gouvernement](#) en 2021 n'avaient pas formellement examiné les risques liés à la cybersécurité posés par leurs fournisseurs immédiats et l'ensemble

de la chaîne d'approvisionnement (seuls 12 % l'avaient fait pour leurs fournisseurs immédiats et seulement 5 % pour l'ensemble de la chaîne). Et ce, bien que 4 entreprises sur 10 aient signalé des violations ou attaques de cybersécurité au cours des 12 derniers mois.

Au-delà de la sensibilisation au piratage en général, les entreprises doivent être vigilantes face aux risques supplémentaires posés par la dimension géopolitique, prévient Dame DeAnne Julius: « Des acteurs étatiques, en Russie et en Chine, ainsi qu'en Corée du Nord, sont impliqués dans des cyberattaques, et cet aspect va probablement se développer. Nous sommes aujourd'hui dans une situation où certains pays développent des techniques plus sophistiquées pour perturber les entreprises. »

Et d'ajouter : « De nombreuses entreprises s'appuient sur la technologie numérique pour suivre les expéditions, et si celles-ci ou les flux financiers peuvent être perturbés dans une large mesure, c'est que la cybersécurité est devenue un problème majeur lorsque l'on est confrontés à des acteurs étatiques, et non plus à de simples criminels. »

Alors, comment les entreprises peuvent-elles faire face à ce paysage en constante évolution, marqué par une instabilité géopolitique et une inflation erratique ? Dans la deuxième partie de cette série de rapports, nous étudions ce que les entreprises peuvent faire pour stimuler la résilience de leurs chaînes d'approvisionnement et atténuer les risques.



CHUBB®



Chubb. Insured.<sup>SM</sup>

[chubb.com/fr-fr](https://chubb.com/fr-fr)



Le contenu de ce document est fourni à titre d'information uniquement, et ne constitue ni des conseils personnalisés ni une recommandation de produits ou de services à quelque particulier ou entreprise que ce soit.

Chubb European Group SE, entreprise régie par le Code des assurances, au capital social de 896 176 662 euros, sise La Tour Carpe Diem, 31 Place des Corolles, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie, immatriculée au RCS de Nanterre sous le numéro 450 327 374.