

Contribution APIA Ile de France à la communication interne APIA avril 2022

La crise des matières premières : pour une gouvernance ouverte

La crise mondiale des matières premières, aggravée par l'invasion de l'Ukraine par les troupes russes, concerne quasiment toutes les filières : l'industrie et notamment l'automobile, le secteur agro-alimentaire, le bâtiment, etc. Avec pour conséquence une flambée des prix, non seulement des matières elles-mêmes (jusqu'à +100% pour le pétrole en 1 an, idem pour l'acier en 6 mois, plus de 30% pour le bois et les céréales, +100% pour les monomères de la chimie, ...), mais également ceux des transports.

Les marges s'effondrent ; des défaillances apparaissent pour les entreprises les plus exposées. L'allongement des délais (jusqu'à plusieurs semaines de délai pour l'import d'Asie), voire l'absence d'approvisionnement (puces électroniques) rend très difficile de servir ses propres clients et oblige à gérer la pénurie en s'exposant à des pénalités conséquentes mais aussi à des pertes de clients substantielles.

Dans ce contexte inédit comment l'entreprise peut-elle s'adapter pour survivre et rebondir ? La gouvernance renforcée par la présence d'un ou plusieurs Administrateurs Indépendants est directement impactée et sollicitée pour revoir le business model et le plan stratégique. Anticipation, cartographie des risques, crash test, supply chain, signaux faibles, nouvelles opportunités de croissance y compris en rupture sont à l'ordre du jour.

APIA approfondit de manière continue ces sujets, notamment en s'appuyant sur ses « auto-formations » et « ses cahiers » élaborés grâce au partage de compétences et d'expériences de ses 200 membres, tous actuels ou anciens chefs d'entreprise PME/ETI. Ces travaux, par exemple ceux sur les signaux faibles (cahier 32), la gestion des risques (cahier 27), la Supply Chain (cahier 30), la RSE (cahier 37) ou l'innovation (cahier 38) apportent des pistes de solutions aux principaux effets induits et subis par cette crise des matières premières.

- L'identification des **signaux faibles** permet d'anticiper les facteurs de crises potentielles mais aussi les opportunités. En ce sens l'administrateur indépendant joue son rôle de **lanceur d'alerte et de veilleur** (flux tendu, absence de plan B, le maillon faible, dépendance d'un mono fournisseur, le protectionnisme inversé, trésorerie insuffisante).
- La **gestion des risques et de la supply chain**. Par beau temps, l'optimisation est une pratique le plus souvent rentable mais de court terme. L'administrateur, lui, est le **garant** de la **pérennité** de l'entreprise. Il rappelle au conseil d'administration, notamment article L225-100 du CC, sa mission de s'assurer de l'existence d'un plan de gestion des risques et de la mise en place d'un retour d'informations fiables sur le suivi opérationnel des décisions, donc des risques pris.

Dans un contexte de « post-mondialisation heureuse » à fort impact sur la supply chain, l'administrateur Indépendant est un **facilitateur** de l'identification et de la construction des solutions alternatives pour assurer la pérennité de l'entreprise (stocks stratégiques, diversification des sources, coopération locale, entrepôts proches etc.). En ce sens l'AI doit **s'assurer de l'équilibre des décisions entre optimisation et sécurisation**

- Cette crise montre la fragilité des chaînes de valeurs mondialisées, de plus en plus étendues et complexes. APIA illustre dans son dernier cahier **RSE** l'urgence à rendre l'économie un peu plus circulaire, à consommer moins de ressources primaires et plus d'input issus du recyclage, conformément à la logique des « 3 R » : Réduire, Réemployer, Recycler. L'absence pendant cette crise de solutions plus collaboratives avec plus de solidarité et de loyauté dans l'entreprise, pour en renforcer la robustesse, est pointée du doigt. Nouvelle source d'avantages compétitifs et de performances économiques, l'ISR (investissement socialement responsable) et les préoccupations RSE (Responsabilité Sociale ou Sociétale de l'Entreprise) doivent être constamment à l'ordre du jour des conseils par l'AI (**le Promoteur**)
- La pénurie et la raréfaction de certaines matières et ressources obligent à développer une politique de sobriété de consommation des matières et de l'énergie. **L'innovation de rupture** qui en découle doit s'appuyer sur la démarche « 3R » développée dans le cahier APIA qui propose des processus méthodologiques dont l'AI (**le Passeur**) facilite le déroulement auprès du dirigeant et de ses équipes. L'entreprise passe, ainsi, grâce à une gouvernance adaptée, d'une innovation cosmétique à une innovation génétique.