

Le Luxembourg comme plan B pour les chaînes logistiques face à une crise

La résistance aux chocs et l'adaptation des processus logistiques était au menu de la conférence « Change Management and Resilience in Supply Chain » du Cluster for Logistics le 10 octobre 2019. La conférence organisée chez Deloitte Luxembourg a attiré une quarantaine de participants intéressés par l'optimisation de la chaîne logistique durant des périodes d'incertitudes. Les intervenants ont souligné l'importance d'un Plan B et le Luxembourg s'avère être un endroit solide face aux risques logistiques. Par ailleurs, les recruteurs peuvent trouver des talents variés et flexibles afin d'améliorer leur processus face aux crises économiques.

Les chaînes logistiques sont sous pression et subissent la transformation la plus dramatique depuis de décennies selon le rapport « Global Supply Chains » du magazine *The Economist* de juillet 2019. Les risques de récession, les avancées technologiques et les mouvements politiques nationalistes ont impacté les marchés. Le marché du fret aérien est en recul depuis le début de l'année marquée notamment par la guerre commerciale entre les Etats-Unis et la Chine.

Le **président du Cluster for Logistics, Carlo Thelen**, a noté que l'industrie demande des indicateurs utiles lors de périodes volatiles. La Chambre de Commerce et le Cluster for Logistics cherchent à aider les entreprises à naviguer les temps difficiles. Le Cluster for Logistics vient de fêter ses 10 ans et le secteur logistique continue sa croissance au Luxembourg. Depuis 2013, le nombre de mètres carrés dédié aux activités logistiques a augmenté de 280.000 mètres carrés. Mais, il n'y aura pas d'industrie concurrentielle sans une logistique préparée pour des périodes difficiles. Le Luxembourg doit s'atteler pour passer au numérique et attirer les talents afin de devenir un acteur régulier du top 10 en Europe.



Carlo Thelen, président du Cluster for Logistics et Directeur Général de la Chambre de Commerce

Daniel Küster, Associate Partner & Global chez DHL Consulting a présenté les stratégies de DHL concernant le développement et l'analyse de risque. DHL Consulting basé au quartier général à Bonn travaille majoritairement pour le compte de DHL mais offre ses services aussi à ses clients, notamment pour les aider

dans le choix du meilleur endroit logistique et améliorer les flux ou inventaires. Le choix classique d'un Hub logistique se concentre sur des centres de gravité des clients, avec comme critères majeurs la qualité du service et la réduction des coûts. Ce choix n'est toutefois pas le plus judicieux, selon Küster. En considérant des critères de risque pour les régions et les fournisseurs, l'endroit idéal pour une plateforme logistique peut varier considérablement, et le Luxembourg peut en profiter.

Les risques pour la chaîne logistique analysés sont multiples et variés, une centaine allant des catastrophes naturelles, de l'instabilité politique ou sociale en passant par des problèmes structurels impactant les flux et la production.

Le Luxembourg solide face aux risques

Le **Luxembourg est une très bonne plateforme** si on inclue ces critères, note Küster. La plateforme DHL Resilience 360 regroupe des informations sur tous les pays et génère une « Score Card » avec un indice de risque, allant de 0, le plus bas, à 100, le plus élevé. Le Luxembourg est bien placé par rapport à ses voisins avec actuellement un risque relativement bas - 19 sur 100 - par rapport aux Pays-Bas (28), la Belgique (31), l'Allemagne (32) et la France (42). Les grèves récurrentes en France et en Allemagne influencent négativement le total, souligne Küster. Même des incidents comme la tornade à Bascharage en août sont minutieusement répertoriés puisqu'elle a causé une disruption temporaire de la chaîne logistique, et des dégâts conséquents.

Grâce à ces outils, une entreprise peut élaborer un modèle agile pour répondre rapidement aux interruptions et réduire le temps de crise, note Küster. Une réévaluation fréquente de la chaîne est toutefois nécessaire pour solidifier sa chaîne.

Mickael Coq, Directeur dans le département Operations Excellence & Human Capital chez Deloitte, a présenté les possibilités d'ajustement stratégiques lorsque l'économie bascule d'une croissance forte à une croissance réduite ou négative. Un sondage avec des clients américains du groupe a montré que la grande majorité s'attend à une contraction de l'Economie américaine dans les deux prochaines années. Et les chiffres en Europe et en Asie ne sont guère mieux. Les activités des entreprises seront impactées mais des KPI clairs et surveillés permettent de garder la vue d'ensemble. Les entreprises bien préparées et capable d'investir lors des récessions entretenant leurs talents sont en principe celles qui retrouvent les meilleurs taux de croissance, souligne Coq.

Revoir les processus au niveau de l'approvisionnement est également primordial pour les entreprises, pour **Martin Kaltenbach, Global Managing Partner chez IAC Partners**, expert et consultant en « Change Management ». La société de conseil, qui avise des firmes industrielles et de services, identifie des pistes d'amélioration des processus d'achats, un aspect de la chaîne logistique moins apparent mais important. Le management du changement nécessite une réflexion qui prend du temps et impacte la culture de l'entreprise, explique Kaltenbach. La société IAC Partners se renforce actuellement au Luxembourg et trouve un pool de talents qui leur a notamment permis d'améliorer sensiblement les processus d'un client.

Emmener les employés vers le changement

Et les talents se trouvent au centre des entreprises, surtout en temps de crise. Le management du changement nécessite une gestion adaptée des employés, soulignent tous les speakers. En effet, la résistance au changement est une réaction émotionnelle et normale, souligne Kaltenbach. Accompagner tous les acteurs et les motiver est dès lors primordial. Par ailleurs, ce sont les meilleurs talents qui partent en premier si la transformation est mal effectuée. Elles ne sont pas seulement une ressource mais sont le futur d'une entreprise, note également Mickael Coq.



Les intervenants de la Conférence : Malik Zeniti, Martin Kaltenbach, Mickael Coq, Carlo Thelen et Daniel Küster (de gauche à droite)

Face aux changements technologiques, le directeur du **Cluster for Logistics**, **Malik Zeniti**, a présenté les projets actuels du Cluster for Logistics. Un groupe de travail dédié au TIC a été lancé en septembre pour identifier les besoins des entreprises logistiques et industrielles. Lors de la conférence, le Cluster for Logistics a présenté son document de réflexion “Innovation Drivers for Industry” en partenariat avec Single Window for Logistics qui sera publié sur le site www.c4l.lu. Les nouvelles technologies et leur impact influencent les décisions des logisticiens.

Ronny Wolff pour le Cluster for Logistics

www.c4l.lu

Photos additionnelles <http://www.c4l.lu/resilience-pics>