

SAM OKWULEHIE

PDG de LATC

Nikolaus Lang, Global Leader for the Global Advantage practice, directeur général et associé principal du Boston Consulting Group

Sam, vous et moi travaillons ensemble depuis un certain temps. Vous êtes à la tête d'une société d'investissement qui investit partout en Afrique dans le commerce de détail, l'agriculture et la logistique. Vous possédez une vaste expérience personnelle dans le domaine de la logistique, et je me rappelle nos discussions virtuelles pendant la pandémie sur la nécessité d'assurer la logistique en Afrique en pleine crise de COVID-19. La résilience de la chaîne d'approvisionnement est l'une des six dimensions critiques de l'action des entreprises que j'ai identifiées au début de cette session, et j'ai donc hâte de vous entendre sur ce sujet.

Merci beaucoup, c'est un plaisir d'être ici parmi vous.

Sam Okwulehie

Géopolitique/Direction d'entreprise

Je voudrais mettre l'accent sur les enseignements que les entreprises ont tirés des événements mondiaux d'un point de vue géopolitique. Depuis bien trop longtemps, les entreprises, en particulier celles du sous-continent ouest-africain, sont spectatrices des événements géopolitiques. Lorsque l'impact de la pandémie a commencé à se faire sentir aux quatre coins du monde, nous avons réalisé qu'il était de notre responsabilité, en tant qu'entreprises, de porter une attention accrue à la géopolitique.

Les questions clés aujourd'hui sont les suivantes :

- Quels enseignements les entreprises ont-elles tiré de tous les vents contraires auxquels elles ont été confrontées ces deux dernières années, de la pandémie au chaos mondial des chaînes d'approvisionnement, en passant par la crise russo-ukrainienne, la crise énergétique, l'inflation, etc. ?
- Que doivent faire les entreprises pour s'assurer, du moins d'un point de vue très stratégique, de leur capacité à renforcer la résilience de l'infrastructure de leur chaîne d'approvisionnement ?

Il est très important de répondre à ces questions, car nous avons vu de nos propres yeux les ravages que les événements géopolitiques survenus dans différentes régions du monde peuvent causer sur les économies où nous sommes présents. Prenons l'exemple du Sri Lanka qui, lorsqu'il a subi de plein fouet les conséquences de la guerre russo-ukrainienne et l'hyperinflation globale, n'a pas pu empêcher la crise alimentaire ou la crise énergétique découlant de l'indisponibilité des carburants importés. Même constat en Afrique, en particulier

sur le plan alimentaire, où la guerre semblait n'affecter que les autres régions du monde jusqu'à ce que le prix de la baguette commence à augmenter dans de nombreux pays africains, tout comme le prix des denrées alimentaires de base et des engrais. C'est à ce moment-là seulement que les entreprises et les dirigeants politiques ont commencé à comprendre que le monde est en fait un village planétaire, avec des implications et des conséquences à la fois très positives et très négatives.

Il convient donc de se poser la question suivante : quels enseignements les entreprises ont-elles tiré et quels moyens pouvons-nous mettre en œuvre pour construire une infrastructure de chaîne d'approvisionnement résiliente afin de protéger nos entreprises de ce type de vents contraires, sans en connaître la nature exacte ? Pour en revenir à la présentation initiale, tout le monde, évidemment, souhaite un scénario de « Retour vers le futur ». Cependant, la dernière fois que j'ai regardé dans la boule de cristal, Donald Trump a remporté les élections aux États-Unis. La deuxième fois que j'ai consulté la boule de cristal, l'Arabie saoudite a battu l'Argentine à la Coupe du monde. Nous ne pouvons donc pas nous fier aux approches passées en matière de prédictions. Peut-être devrions-nous commencer à nous préparer au pire, car nous ne savons pas de quoi demain sera fait.

Par où devons-nous commencer ? Pour certaines de nos entreprises, par exemple, l'une des premières choses importantes à faire est de prendre conscience que la géopolitique a une incidence sur leurs activités. La manière dont les entreprises réagissent est donc primordiale. Il y a plusieurs années, des entreprises se sont dotées d'un *Chief Technology Officer*, ce qui a suscité de nombreux débats. Aujourd'hui, ce poste est devenu chose courante. Il est d'ailleurs intéressant de constater que les entreprises commencent à se doter de compétences, comme les *Chief Trade Officers*, pour gérer le commerce et les relations commerciales ou les événements géopolitiques. Nicky et l'équipe du BCG ont accompli un travail considérable dans ce domaine, afin de nous aider à tirer les leçons du passé et à prévoir, dans une certaine mesure, l'avenir, au vu de la carte géopolitique du monde. L'objectif est que nous soyons capables non seulement de renforcer la résilience, mais aussi d'améliorer la réactivité aux événements découlant de tensions géopolitiques.

Rapidité d'action

Lorsque la pandémie est survenue, beaucoup de personnes ont pris un peu de recul pour essayer de comprendre ce qui allait se passer et si le monde allait se mettre à l'arrêt pendant quelques semaines. Les semaines se sont transformées en mois, la situation a empiré et les entreprises ont commencé à comprendre qu'elles devaient se réveiller et agir. La rapidité d'action est aujourd'hui essentielle pour les entreprises qui doivent savoir s'adapter aux situations.

Localisation (proximité des marchés)

Il suffit de voir par exemple l'impact du chaos de la chaîne d'approvisionnement de produits en provenance de Chine (heureusement, le gouvernement chinois a récemment levé les restrictions) pour comprendre la nécessité de la localisation. Il est en effet impératif de rapprocher autant que possible la chaîne d'approvisionnement des marchés. Cela peut paraître impossible au premier abord, mais il suffit de penser à l'impact que le COVID a eu sur la chaîne d'approvisionnement des entreprises qui dépendaient de matériaux ou produits en

provenance de Chine, ou à l'impact de la guerre russo-ukrainienne sur les entreprises qui dépendaient de l'approvisionnement en matières premières en provenance de ces pays. Il faut donc désormais considérer sérieusement la question de la localisation, en trouvant des marchés plus proches pour les matières premières ou même pour les produits finis, afin que les entreprises ne soient pas prises au dépourvu par des événements similaires, qui pourraient survenir de plus en plus souvent.

Structures monolithiques vs polycentriques

Les entreprises ont longtemps privilégié une structure monolithique où la prise de décision est centralisée dans un centre ou un lieu unique, tel que le siège social. Il est peut-être temps d'adopter une structure plus polycentrique permettant aux entreprises de mieux répartir leurs activités, en particulier celles opérant dans plusieurs secteurs. Il est impératif que les entreprises prennent conscience des impacts de la géopolitique et identifient les moyens à mettre en œuvre pour répondre rapidement aux défis qui surgissent près des zones géographiques où elles sont implantées, au lieu de s'appuyer sur un siège social situé à sept ou huit heures de route, dont la réactivité n'est pas aussi efficace qu'elle le devrait.

Accélération numérique

La question de la technologie et de l'accélération numérique est bien sûr omniprésente. C'est un aspect d'une extrême importance, surtout dans ma région du monde. Au Nigeria, l'explosion des *Fintechs* a été phénoménale et jusqu'à récemment, les gens n'avaient pas conscience de l'impact que la technologie aurait sur leur vie ou sur la résolution de problèmes sociaux élémentaires. Par exemple, dans de nombreux pays d'Afrique, pendant la pandémie, les écoles étaient fermées, bien sûr, et c'est là qu'en tant que parents, nous avons compris l'importance du rôle des enseignants. J'ai deux enfants de sept et quatre ans à la maison et vous pouvez aisément imaginer combien il peut être difficile de les canaliser, surtout en période de confinement. Dans le domaine de l'éducation, la technologie a contribué à maintenir les enfants occupés, chose qui aurait été impensable avant la pandémie. Il en va de même pour les soins de santé. On ne saurait trop insister sur la nécessité de l'accélération numérique pour tenter de répondre à l'impact géopolitique des événements dans le monde, en particulier pour mettre en place une chaîne d'approvisionnement résiliente.

Durabilité

Cette question est également devenue cruciale, comme en témoignent les nombreux événements dans le monde. L'inaction est à nos risques et périls. Je crois que c'est le secrétaire général des Nations unies qui a parlé de suicide climatique si nous ne faisons rien. Il est important d'intégrer la durabilité dans nos plans.

En fait, pour résumer, nous devons tout mettre en œuvre pour intégrer la géopolitique dans notre prise de décision. Et surtout, nous devons veiller à ce que l'infrastructure de notre chaîne d'approvisionnement soit aussi résiliente que possible pour faire face à ces défis.

Nikolaus Lang

Merci beaucoup, Sam. Fort de vos 20 à 30 années d'expérience dans la logistique, vous avez montré comment maintenir le bon fonctionnement des chaînes d'approvisionnement et de la



logistique dans quelques-uns des environnements les plus difficiles d'Afrique. C'est formidable d'avoir votre point de vue ici aussi.