



INTALYS
STRATÉGIES RISQUES & DÉCISIONS INTERNATIONALES

NOTE D'ANALYSE

INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE
& STRATÉGIQUE



DATE : 09 / 07 / 2026



TYPE DE NOTE : Note d'analyse

Les Notes d'Intalys n°1

LES DEPENDANCES INVISIBLES

Pourquoi certaines vulnérabilités ne deviennent visibles que lorsqu'il est déjà trop tard ?

Analyse stratégique des signaux récents affectant les chaînes d'approvisionnement mondiales et leurs conséquences potentielles pour les entreprises françaises.

Juillet 2026

L'intelligence économique ne consiste pas à prédire l'avenir. Elle consiste à réduire l'incertitude avant qu'elle ne devienne un risque

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

1) Comprendre les dépendances avant qu'elles ne deviennent des risques

Les tensions observées ces derniers mois en mer Rouge, autour du détroit de Malacca ou encore les recompositions stratégiques dans la Corne de l'Afrique rappellent que les entreprises évoluent dans un environnement où les chaînes de valeur restent profondément interconnectées.

Ces événements peuvent sembler éloignés des préoccupations quotidiennes d'une PME française. Pourtant, leurs conséquences se répercutent souvent bien au-delà des zones directement concernées : augmentation des coûts logistiques, allongement des délais d'approvisionnement, tensions sur certaines matières premières ou encore évolution des contraintes réglementaires.

Pour autant, la crise n'est généralement pas le véritable problème.

Elle agit comme un révélateur de dépendances qui existaient déjà mais dont les conséquences n'avaient jamais été pleinement mesurées.

L'objectif de cette première Note d'Intalys est de proposer une grille de lecture simple permettant de comprendre pourquoi certaines entreprises absorbent les perturbations avec une relative facilité tandis que d'autres subissent rapidement leurs effets.

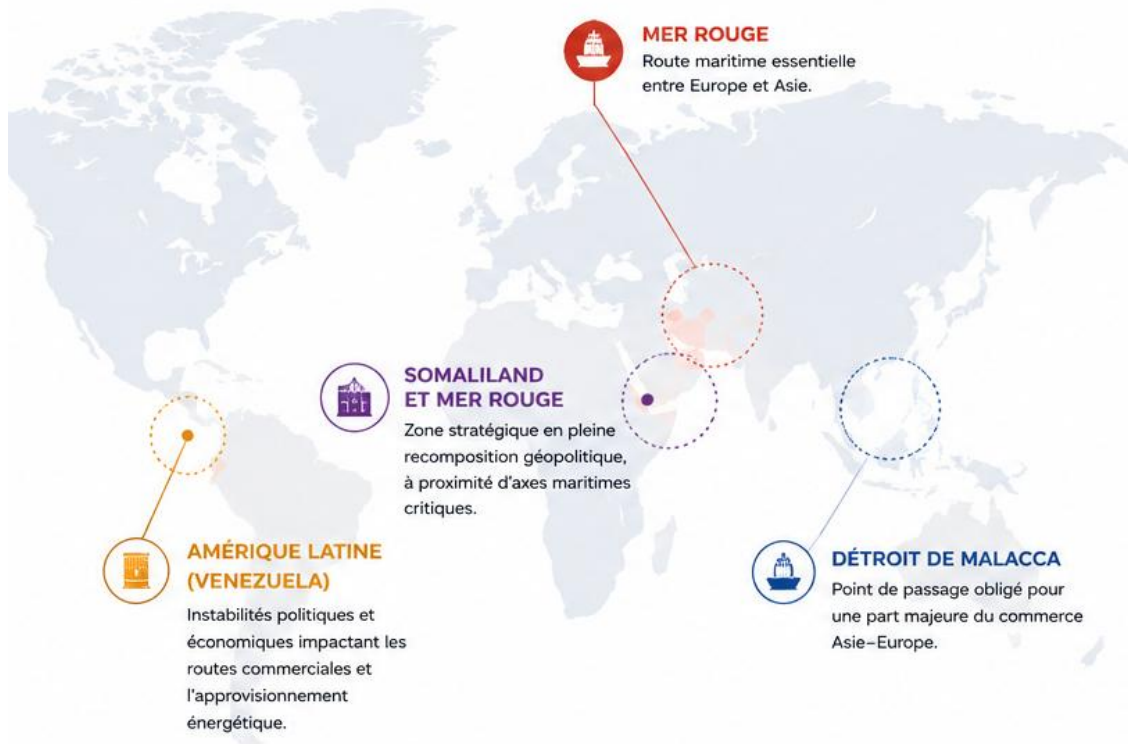
Cette note ne cherche pas à prédire la prochaine crise. Elle invite à porter un regard différent sur les mécanismes qui conditionnent aujourd'hui la résilience des organisations.

2) Les trois idées essentielles

- Une crise révèle plus souvent une vulnérabilité qu'elle n'en crée une.
- Les dépendances critiques ne se limitent pas aux fournisseurs directs.
- Une meilleure compréhension de ces dépendances permet d'améliorer la qualité des décisions stratégiques.

LES ZONES CLÉS CONCERNÉES

Quatre régions stratégiques au cœur des dépendances mondiales

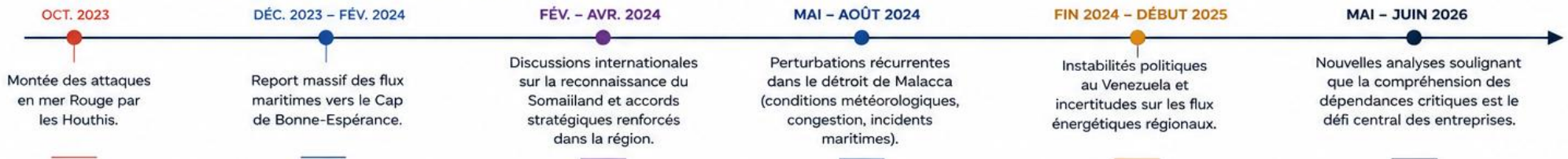


LES FAITS MARQUANTS

Quatre évolutions récentes à surveiller

- LES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT RESTENT FRAGILES**
Les entreprises disposent de plus de données que jamais, mais peinent à comprendre leurs dépendances critiques. Les perturbations récentes ont montré que les vulnérabilités structurelles persistent.
- LES ROUTES MARITIMES STRATÉGIQUES DEMEURENT SOUS TENSION**
Mer Rouge, détroit de Malacca, routes vers l'Amérique latine : tensions géopolitiques, risques sécuritaires et ajustements des compagnies maritimes entraînent des allongements de trajets, des surcoûts et une incertitude durable.
- LA GÉOPOLITIQUE REDESSINE LES ÉQUILIBRES COMMERCIAUX**
De nouveaux partenariats et repositionnements stratégiques, notamment autour du Somaliland et de la mer Rouge, ouvrent ou ferment des accès aux infrastructures, aux ports et aux routes commerciales clés.
- LES ERREURS D'ANTICIPATION RESTENT FRÉQUENTES**
Même les acteurs les plus expérimentés peuvent sous-estimer des dépendances critiques. Une compréhension incomplète de la chaîne peut transformer une décision rationnelle en vulnérabilité majeure.

FRISE CHRONOLOGIQUE DES ÉVÉNEMENTS RÉCENTS



Ces événements ne racontent pas quatre histoires différentes. Ils mettent en évidence une réalité commune : les entreprises évoluent dans un environnement où les dépendances stratégiques sont de plus en plus nombreuses, imbriquées et parfois invisibles. Comprendre ces liens devient aujourd'hui aussi important que surveiller les événements eux-mêmes.

LES FAITS MARQUANTS

Les dernières semaines ont été marquées par plusieurs évolutions qui, bien qu'apparemment distinctes, méritent d'être analysées conjointement. Pris isolément, chacun de ces événements relève d'un contexte particulier. Observés dans leur ensemble, ils mettent en évidence une même réalité : les chaînes d'approvisionnement mondiales demeurent fortement dépendantes d'un nombre limité d'infrastructures, de routes commerciales et d'équilibres géopolitiques.

1) Des chaînes d'approvisionnement toujours sous tension

Plusieurs analyses récentes soulignent que le principal défi des entreprises n'est plus de collecter davantage de données, mais de comprendre les dépendances critiques qui structurent réellement leurs chaînes d'approvisionnement. Les perturbations successives de ces dernières années ont démontré qu'une abondance d'informations ne garantit pas une meilleure anticipation si les vulnérabilités restent mal identifiées.

2) Des routes maritimes stratégiques toujours fragiles

La mer Rouge, le détroit de Malacca ou encore certaines routes reliant l'Amérique latine continuent de concentrer une part essentielle du commerce mondial. Les tensions géopolitiques, les risques sécuritaires et les adaptations des compagnies maritimes modifient progressivement les itinéraires, augmentent les coûts logistiques et renforcent l'incertitude pour les entreprises qui dépendent, directement ou indirectement, de ces flux.

3) Une recomposition progressive des équilibres internationaux

Les évolutions observées autour du Somaliland illustrent une transformation plus large des rapports de force régionaux. Derrière ces rapprochements diplomatiques se jouent des enjeux majeurs de contrôle des infrastructures portuaires, d'accès aux routes commerciales et de sécurisation des approvisionnements énergétiques.

4) Des erreurs d'anticipation toujours possibles

Même les organisations disposant d'importantes capacités d'analyse peuvent sous-estimer certaines dépendances. Les difficultés rencontrées récemment par plusieurs acteurs internationaux rappellent qu'une vulnérabilité mal identifiée peut rapidement transformer une décision opérationnelle en difficulté stratégique.

LE VRAI RISQUE N'EST PAS LA CRISE

L'attention portée à une crise se concentre généralement sur l'événement lui-même. Qu'il s'agisse d'un conflit, d'une rupture d'approvisionnement, d'une cyberattaque, d'une catastrophe naturelle ou d'une évolution réglementaire, la première question posée est presque toujours la même : **quelles seront les conséquences pour mon entreprise ?**

Cette approche est légitime. Elle présente néanmoins une limite importante : elle conduit à analyser les effets visibles d'un événement sans toujours s'interroger sur les facteurs qui détermineront réellement sa capacité à perturber l'activité.

Or, une même crise ne produit jamais les mêmes conséquences pour toutes les organisations. Certaines absorbent rapidement le choc grâce à la diversification de leurs fournisseurs, à la redondance de leurs infrastructures ou à une meilleure visibilité sur leurs chaînes de valeur. D'autres connaissent des ruptures d'activité, une dégradation de leur rentabilité ou une perte durable de compétitivité.

Cette différence ne s'explique pas uniquement par la nature de la crise. Elle dépend avant tout du niveau d'exposition propre à chaque entreprise et des vulnérabilités qui se sont progressivement installées au sein de son organisation.

En ce sens, la crise ne constitue pas toujours l'origine du risque. Elle agit le plus souvent comme un révélateur, mettant en évidence des dépendances qui existaient déjà mais dont les conséquences n'avaient jamais été réellement éprouvées.

L'intelligence économique ne consiste donc pas uniquement à suivre l'actualité ou à anticiper la prochaine crise. Elle vise à comprendre pourquoi un même événement fragilisera certaines entreprises tandis que d'autres disposeront des capacités nécessaires pour s'y adapter.

COMPRENDRE LA NOTION DE DEPENDANCE CRITIQUE

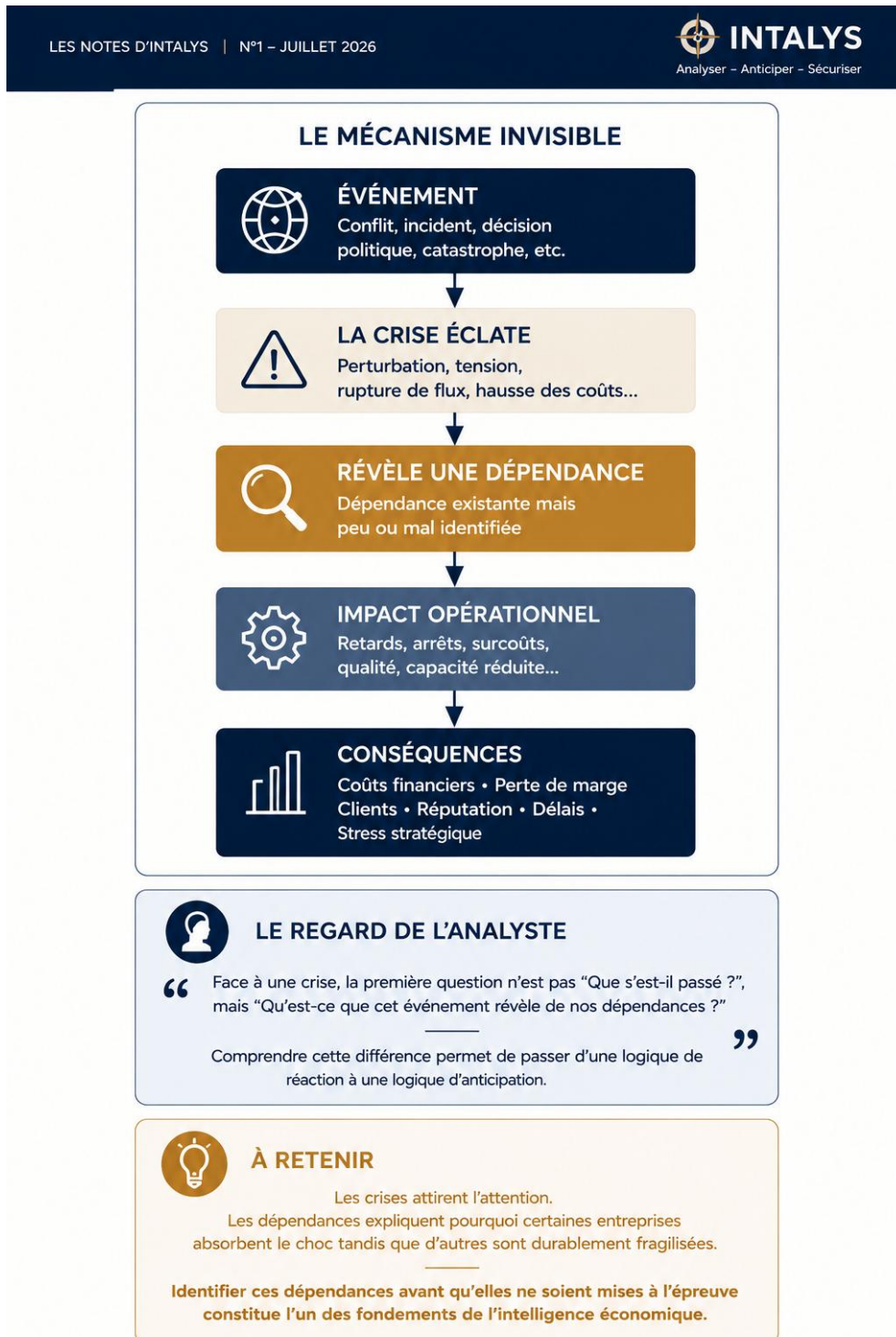
Une dépendance critique désigne une ressource, un acteur, une infrastructure ou une capacité dont la défaillance est susceptible d'affecter significativement le fonctionnement de l'entreprise, tout en étant difficilement remplaçable dans des délais compatibles avec la continuité de l'activité.

Dans de nombreux cas, ces dépendances résultent de décisions parfaitement rationnelles. La recherche de compétitivité conduit naturellement à privilégier un fournisseur performant, une solution technologique devenue incontournable ou une organisation logistique optimisée. Tant que l'environnement demeure stable, ces choix produisent les résultats attendus et ne sont généralement pas remis en question.

Leur caractère critique apparaît lorsque l'environnement évolue. Une fermeture de route maritime, une tension diplomatique, une rupture énergétique ou une évolution réglementaire peuvent alors transformer un avantage opérationnel en facteur de vulnérabilité.

Les dépendances critiques ne concernent pas uniquement les fournisseurs. Elles peuvent être liées à une infrastructure numérique, à une source d'énergie, à un partenaire industriel, à une technologie spécifique, à un prestataire logistique, à un cadre réglementaire ou encore à une compétence particulièrement rare au sein de l'organisation.

L'enjeu réside toutefois moins dans l'identification de ces dépendances directes que dans la compréhension des interdépendances qui structurent l'ensemble de la chaîne de valeur.



POURQUOI VOTRE ENTREPRISE EST PEUT-ETRE DEJA CONCERNEE ?

Les dépendances stratégiques ne concernent pas uniquement les grands groupes industriels ou les entreprises fortement implantées à l'international. Elles traversent aujourd'hui l'ensemble des chaînes de valeur, y compris celles d'entreprises dont l'activité semble exclusivement locale.

Une PME peut avoir le sentiment d'être relativement protégée parce qu'elle travaille avec des fournisseurs français, vend principalement sur le marché national ou ne réalise aucune opération d'import-export. Pourtant, cette perception repose souvent sur une vision incomplète de son environnement économique.

Les chaînes d'approvisionnement sont désormais profondément interconnectées. Derrière un fournisseur situé à quelques centaines de kilomètres peuvent se trouver des composants fabriqués en Asie, des matières premières provenant d'Afrique ou d'Amérique du Sud, des logiciels hébergés sur des infrastructures étrangères ou encore des flux logistiques dépendant de quelques axes maritimes stratégiques.

Autrement dit, une entreprise n'est pas uniquement exposée à ses partenaires directs. Elle est également exposée aux dépendances de ses partenaires.

C'est précisément cette succession d'interdépendances qui explique pourquoi des événements survenant à plusieurs milliers de kilomètres peuvent produire des conséquences très concrètes sur une activité implantée exclusivement en France.

UNE CHAINE DE DEPENDANCES SOUVENT INVISIBLE

Prenons l'exemple d'une PME industrielle française.

Elle s'approvisionne auprès d'un fournisseur italien avec lequel elle entretient une relation de confiance depuis plusieurs années. À première vue, rien ne laisse penser que son activité soit particulièrement exposée aux tensions géopolitiques internationales.

Pourtant, ce fournisseur dépend lui-même d'un fabricant de composants situé en Asie du Sud-Est. Une partie de ses approvisionnements transite par le détroit de Malacca avant d'être acheminée vers l'Europe. Si cette route maritime est perturbée, les délais de transport s'allongent, les coûts logistiques augmentent et les capacités disponibles se réduisent.

La PME française ne subit pas directement la fermeture d'un axe maritime. Elle en ressent néanmoins les effets à travers son fournisseur : retards de livraison, hausse des prix, tensions sur les stocks ou difficultés à honorer certains contrats.

Dans cette situation, le véritable facteur de risque n'est pas la distance géographique. C'est l'existence d'une dépendance dont l'entreprise n'avait pas nécessairement conscience.

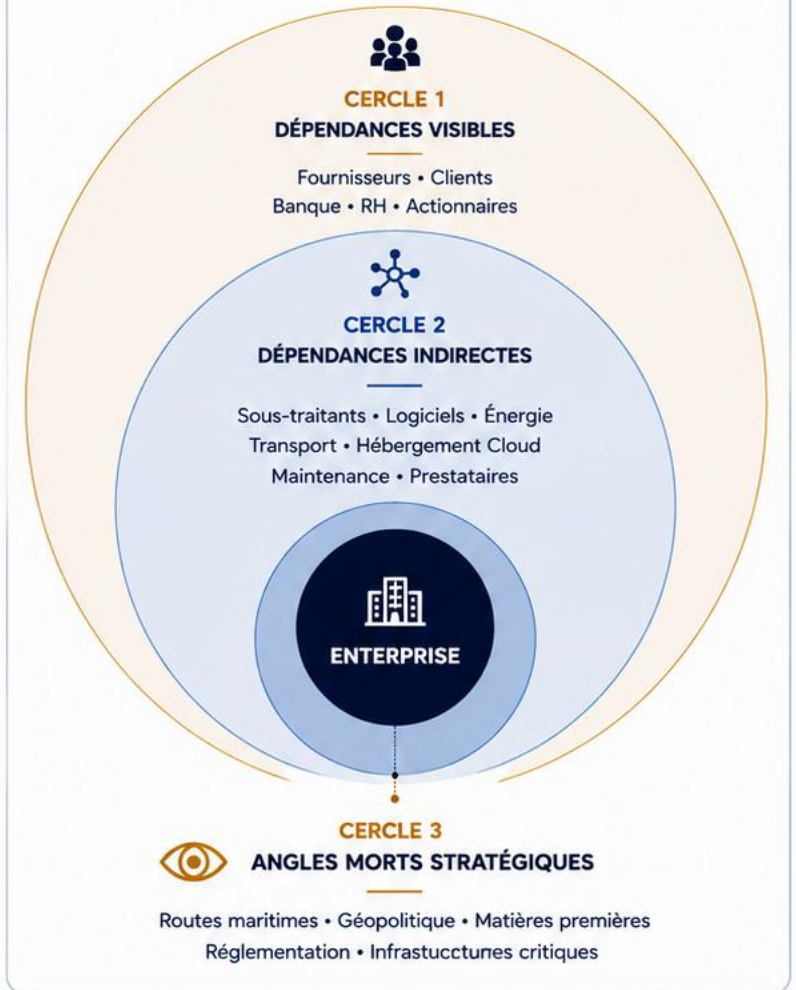
4 POURQUOI VOTRE ENTREPRISE EST PEUT-ÊTRE DÉJÀ CONCERNÉE

EXEMPLE DE CHAÎNE DE DÉPENDANCES



La rupture peut survenir à n'importe quel niveau de la chaîne, mais c'est toujours **votre entreprise** qui en subit les conséquences.

LES CERCLES DE DÉPENDANCES



LE REGARD DE L'ANALYSTE

“ Une entreprise maîtrise généralement son environnement immédiat. En revanche, elle dispose rarement d'une vision complète des dépendances qui se situent au-delà de son premier cercle de partenaires. ”

Or, c'est souvent dans ces zones moins visibles que se construisent les risques les plus significatifs.



À RETENIR

L'exposition d'une entreprise ne se mesure pas uniquement à son activité, mais à l'ensemble des dépendances qui soutiennent son fonctionnement.

Plus ces dépendances sont éloignées ou méconnues, plus elles sont susceptibles de constituer un angle mort stratégique.

LES PREMIERS SIGNAUX A NE PAS NEGLIGER

Les crises majeures donnent souvent l'impression de survenir brutalement. Pourtant, elles sont rarement totalement imprévisibles. Avant qu'une rupture d'approvisionnement, une hausse significative des coûts ou une interruption d'activité ne se produise, plusieurs évolutions, parfois discrètes, viennent progressivement fragiliser l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

Pris isolément, ces éléments peuvent sembler anodins. Ils relèvent parfois du fonctionnement normal d'un marché ou d'une évolution conjoncturelle. En revanche, lorsqu'ils persistent, se multiplient ou apparaissent simultanément, ils peuvent traduire une modification plus profonde de l'environnement stratégique.

L'enjeu ne consiste donc pas à surveiller chaque information, mais à identifier celles qui modifient réellement le niveau d'exposition de l'entreprise.

LES INDICATEURS DE VIGILANCE

Une évolution inhabituelle des délais d'approvisionnement

Un allongement progressif des délais peut traduire une saturation des capacités de production, une tension logistique ou des difficultés rencontrées par un fournisseur stratégique. Bien avant une rupture complète, ces évolutions constituent souvent les premiers signes d'un déséquilibre plus profond.

Une hausse durable des coûts de transport

L'augmentation des coûts logistiques ou des primes d'assurance maritime ne représente pas uniquement un enjeu financier. Elle peut également révéler une modification durable des itinéraires commerciaux ou une dégradation du contexte géopolitique.

Une concentration excessive des fournisseurs

Au fil du temps, les entreprises peuvent développer une dépendance croissante à un fournisseur, une technologie ou une zone géographique sans que cette évolution soit réellement perçue comme un risque. Plus cette concentration augmente, plus la capacité d'adaptation diminue.

Des évolutions géopolitiques ou réglementaires

Une tension diplomatique, une nouvelle réglementation, des sanctions économiques ou des restrictions à l'exportation peuvent modifier rapidement les conditions d'accès à certains marchés, composants ou technologies. Ces évolutions méritent d'être suivies bien avant qu'elles ne produisent leurs premiers effets.

Une perte progressive de visibilité

Lorsque les informations deviennent plus difficiles à obtenir, que certains partenaires communiquent moins ou que les prévisions deviennent plus incertaines, il est souvent pertinent de s'interroger sur les causes de cette dégradation. Une diminution de la visibilité constitue parfois un signal de vigilance à part entière.

Ce qui compte n'est pas un signal, mais leur combinaison

L'un des principaux enseignements de l'intelligence économique est qu'un indicateur isolé possède rarement une valeur décisionnelle suffisante.

Un retard de livraison peut avoir de nombreuses explications. Une hausse ponctuelle des coûts de transport peut résulter d'une fluctuation saisonnière. Une évolution réglementaire n'entraîne pas systématiquement une rupture d'activité.













En revanche, lorsque plusieurs de ces phénomènes apparaissent simultanément, ils peuvent révéler une transformation plus profonde de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

L'analyse consiste précisément à relier ces informations entre elles afin d'identifier les tendances qui pourraient, à terme, modifier les conditions de fonctionnement de l'organisation.

5 LES PREMIERS SIGNAUX À NE PAS NÉGLIGER

MATRICE INTALYS DES SIGNAUX DE VIGILANCE


Une lecture croisée pour évaluer le niveau d'attention à porter.

SIGNAL OBSERVÉ	CE QU'IL PEUT RÉVÉLER	EXEMPLES CONCRETS	NIVEAU DE VIGILANCE	TENDANCE À SURVEILLER
 Allongement des délais d'approvisionnement	Tensions logistiques, saturation des capacités ou difficultés chez un fournisseur clé.	<ul style="list-style-type: none"> Délais qui s'allongent sans explication claire Capacités de production réduites chez un fournisseur Fréquence accrue des retards 	MODÉRÉ	 Hausse
 Hausse durable des coûts logistiques	Modification des flux, pression sur les routes maritimes ou tensions sur les capacités.	<ul style="list-style-type: none"> Hausse des taux de fret Augmentation des primes d'assurance Surcoûts de transport répétés 	MODÉRÉ	 Hausse
 Concentration progressive des fournisseurs	Dépendance croissante à un fournisseur, à une zone géographique ou à une technologie difficilement remplaçable.	<ul style="list-style-type: none"> Part croissante d'un fournisseur unique Réduction du nombre d'alternatives Verrou technologique 	ÉLEVÉ	 Hausse
 Évolutions géopolitiques et réglementaires	Risque de restriction d'accès, sanctions, changements juridiques ou nouvelles obligations.	<ul style="list-style-type: none"> Sanctions économiques Restrictions à l'exportation Nouvelles réglementations sectorielles 	ÉLEVÉ	 Hausse
 Dégradation de la visibilité	Fragilisation d'un partenaire ou d'un maillon de la chaîne de valeur, manque de transparence.	<ul style="list-style-type: none"> Informations plus difficiles à obtenir Changements fréquents d'objectifs ou de délais Communication moins claire 	MODÉRÉ	 Stable
 Signes de tension sur les marchés ou les ressources	Déséquilibres offre/demande, raréfaction de matières premières ou volatilité accrue des prix.	<ul style="list-style-type: none"> Pénuries localisées Volatilité des prix des matières premières Hausse de la demande mondiale 	MODÉRÉ	 Hausse

NIVEAU DE VIGILANCE	 MODÉRÉ Évolution à suivre. Pas d'impact immédiat identifié, mais nécessite une surveillance régulière.	 SIGNIFICATIF Évolution préoccupante. Un impact potentiel est probable si la tendance se confirme.	 ÉLEVÉ Risque élevé. Impact significatif probable à court ou moyen terme. Action recommandée.
----------------------------	--	---	--

 **LE REGARD DE L'ANALYSTE**

“ La valeur d'un signal ne réside pas dans son existence isolée, mais dans sa capacité à confirmer ou à infirmer une tendance de fond. L'enjeu n'est pas d'accumuler des informations, mais d'identifier celles qui modifient réellement votre niveau d'exposition. ”

 **À RETENIR**

Les entreprises ne manquent généralement pas d'informations. Elles manquent surtout d'une méthode pour distinguer les évolutions ponctuelles des signaux annonciateurs d'une transformation plus profonde de leur environnement.

DE L'INFORMATION A LA DECISION

Les entreprises n'ont jamais eu accès à autant d'informations. Actualités, études sectorielles, données économiques, indicateurs financiers ou encore alertes automatisées alimentent quotidiennement la prise de décision.

Pourtant, cette abondance d'informations ne réduit pas nécessairement l'incertitude. Elle peut même produire l'effet inverse en multipliant les signaux, parfois contradictoires, et en rendant plus difficile l'identification des véritables priorités.

L'enjeu ne réside donc pas dans la capacité à collecter davantage d'informations, mais dans celle de leur donner du sens.

C'est précisément le rôle de l'analyse.

L'objectif n'est pas de prévoir l'avenir avec certitude, mais de comprendre les mécanismes à l'œuvre afin d'éclairer la décision avant qu'une situation ne devienne critique.

1) Une démarche structurée

Face à une évolution susceptible d'affecter l'entreprise, l'analyse ne consiste pas à rechercher une réponse immédiate. Elle repose sur une succession d'étapes qui permettent de transformer des informations dispersées en une vision exploitable.

La première consiste à identifier les dépendances réellement stratégiques. Toutes les ressources ne présentent pas le même niveau de criticité et toutes les vulnérabilités ne justifient pas le même niveau d'attention.

Une fois ces dépendances identifiées, il devient possible d'évaluer les événements susceptibles de les affecter, d'estimer leurs conséquences potentielles et d'apprécier la capacité de l'entreprise à y faire face.

Cette approche conduit naturellement à construire plusieurs scénarios plausibles plutôt qu'à retenir une seule hypothèse. L'objectif n'est pas de prédire ce qui se produira, mais de préparer l'organisation aux évolutions les plus crédibles.

Enfin, l'analyse se prolonge dans le temps par une surveillance ciblée des indicateurs les plus pertinents. Tous les événements ne méritent pas d'être suivis ; seuls ceux qui modifient réellement le niveau d'exposition de l'entreprise doivent retenir l'attention.

2) Une aide à la décision avant tout

L'intelligence économique est parfois perçue comme une activité de veille ou de collecte d'informations.

En réalité, sa finalité est différente.

Elle vise à réduire l'incertitude afin de permettre aux décideurs d'agir avec une meilleure compréhension de leur environnement.

Elle ne remplace pas la décision.

Elle permet de la prendre avec davantage de lucidité.

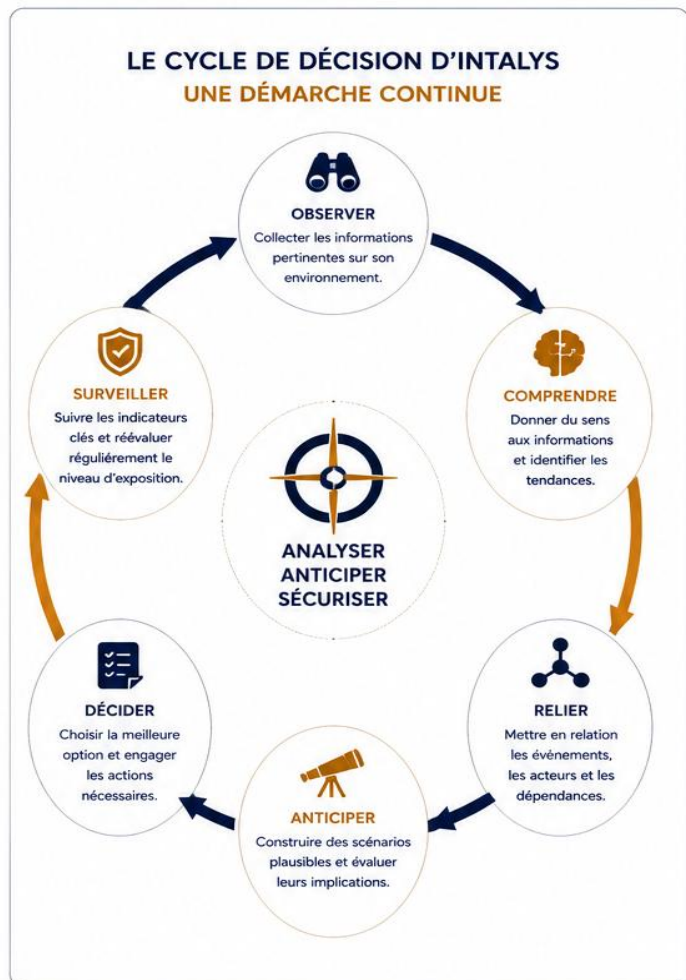
6 DE L'INFORMATION À LA DÉCISION : LA DÉMARCHE DE L'ANALYSTE

L'objectif n'est pas de prévoir l'avenir avec certitude, mais de comprendre les mécanismes à l'œuvre afin d'éclairer la décision avant qu'une situation ne devienne critique.

UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE POUR ÉCLAIRER LA DÉCISION

-  **1 IDENTIFIER LES DÉPENDANCES STRATÉGIQUES**
Toutes les ressources ne présentent pas le même niveau de criticité. L'analyste cartographie les dépendances essentielles au fonctionnement de l'entreprise.
-  **2 ANALYSER LES VULNÉRABILITÉS**
Pour chaque dépendance, l'analyste évalue les menaces susceptibles de survenir et estime leurs conséquences potentielles sur l'activité.
-  **3 CONSTRUIRE PLUSIEURS SCÉNARIOS**
Plutôt qu'une prévision unique, l'analyste élabore plusieurs scénarios plausibles permettant d'anticiper différents futurs possibles.
-  **4 SURVEILLER LES INDICATEURS CLÉS**
L'attention se concentre sur un nombre limité d'indicateurs pertinents capables de signaler une évolution du niveau d'exposition.
-  **5 ÉVALUER LES OPTIONS ET LEUR IMPACT**
Les scénarios et les indicateurs sont mis en perspective pour identifier les marges de manœuvre disponibles et leurs impacts potentiels.
-  **6 ÉCLAIRER LA DÉCISION**
L'analyste synthétise les enseignements clés et fournit au décideur les éléments nécessaires pour choisir, agir et prioriser.

LE CYCLE DE DÉCISION D'INTALYS UNE DÉMARCHE CONTINUE



LE REGARD DE L'ANALYSTE

“ L'analyse ne consiste pas à trouver la bonne réponse dès le départ. Elle consiste à réduire progressivement l'incertitude jusqu'à ce que plusieurs options de décision puissent être comparées avec un niveau de confiance suffisant.

C'est en reliant les faits, en questionnant les hypothèses et en confrontant plusieurs scénarios que l'on passe de l'information à la décision éclairée.

”



À RETENIR

Une information n'a de valeur que si elle améliore une décision.

L'intelligence économique ne cherche pas à prévoir chaque événement ; elle permet d'identifier les informations qui modifieront réellement la capacité d'une entreprise à anticiper, s'adapter et décider.



DE LA REFLEXION A L'ACTION

Les dépendances stratégiques ne peuvent être supprimées. Elles sont inhérentes au fonctionnement de toute organisation et résultent, dans la plupart des cas, de choix parfaitement rationnels : optimiser les coûts, sélectionner les meilleurs partenaires, concentrer les achats ou adopter des technologies performantes.

L'enjeu n'est donc pas de rechercher une indépendance totale, mais de comprendre les mécanismes qui conditionnent réellement la continuité de l'activité afin de pouvoir agir avant qu'une vulnérabilité ne devienne une contrainte.

Dans un environnement où les chaînes de valeur sont de plus en plus interconnectées, cette réflexion ne relève plus uniquement de la gestion des risques. Elle participe directement à la qualité des décisions stratégiques prises par l'entreprise.

La question n'est plus de savoir si une nouvelle crise surviendra.

Elle consiste à déterminer dans quelle mesure l'organisation est aujourd'hui capable d'y faire face.

1) Les questions qu'un dirigeant devrait se poser

Au terme de cette lecture, plusieurs questions méritent d'être intégrées aux réflexions du comité de direction.

Gouvernance

- Les principales dépendances de notre entreprise ont-elles été clairement identifiées ?
- Savons-nous lesquelles sont réellement critiques pour la continuité de notre activité ?
- Ces dépendances sont-elles régulièrement réévaluées ?

Chaîne de valeur

- Connaissons-nous les dépendances de nos principaux fournisseurs ?
- Une rupture chez un fournisseur de second rang aurait-elle des conséquences sur notre activité ?
- Les principaux points de passage logistiques utilisés par nos partenaires sont-ils identifiés ?

Ressources critiques

- Existe-t-il des compétences, technologies ou infrastructures dont la perte compromettrait notre activité ?

- Des solutions alternatives ont-elles été envisagées ?
- Notre organisation serait-elle capable d'absorber une interruption prolongée ?

Veille stratégique

- Quels indicateurs suivons-nous réellement ?
- Les informations collectées contribuent-elles à éclairer nos décisions ou uniquement à suivre l'actualité ?
- Sommes-nous capables de distinguer une évolution ponctuelle d'une transformation durable de notre environnement ?



LE REGARD DE L'ANALYSTE

“

L'incertitude ne peut pas être supprimée.
En revanche, elle peut être mieux comprise.

Plus une organisation connaît les dépendances qui conditionnent son fonctionnement, plus elle est en mesure de transformer une crise en situation maîtrisable plutôt qu'en rupture subie.

”



CONCLUSION

Les crises sont visibles. Les dépendances le sont beaucoup moins. Pourtant, ce sont elles qui déterminent, bien avant l'événement lui-même, la capacité d'une entreprise à anticiper, décider et préserver sa liberté d'action.



LA QUESTION DU PROCHAIN COMITÉ DE DIRECTION

Si l'un de nos principaux partenaires devenait indisponible demain, savons-nous réellement quelles seraient les conséquences opérationnelles, financières et commerciales pour notre entreprise... et combien de temps nous faudrait-il pour retrouver un fonctionnement normal ?



VOTRE ENTREPRISE POURRAIT-ELLE ETRE IMPACTEE SANS QUE VOUS LE SACHIEZ ?

En moins de cinq minutes, ce questionnaire vous permettra d'évaluer votre niveau d'exposition aux principales dépendances stratégiques et d'identifier les premiers points de vigilance qui méritent une attention particulière.

[Accéder au questionnaire](#)

Temps estimé : 5 minutes

SOURCES ET RÉFÉRENCES

Cette note s'appuie sur une analyse croisée de publications récentes consacrées aux chaînes d'approvisionnement, aux évolutions géopolitiques et aux risques affectant le commerce international, complétée par une mise en perspective issue des méthodes d'analyse en intelligence économique.

Principales sources mobilisées :

- Solutions Numériques – Dépendances critiques dans les chaînes d'approvisionnement.
- Le Diplomate – Analyse du rapprochement entre le Somaliland et Israël.
- Al-Ahram – Évolutions géopolitiques en mer Rouge.
- Figaro Nautisme – État des routes maritimes internationales.
- Analyse sur les perturbations du détroit de Malacca.
- Publications spécialisées sur les chaînes logistiques et le commerce international.