

Le coût de l'instabilité: comment la volatilité mondiale redéfinit les coûts dans tous les secteurs



L'instabilité n'est plus quelque chose qui se produit « ailleurs » dans l'économie mondiale.

Elle arrive directement dans les entreprises sous forme de surcharges de fret, d'augmentations des coûts d'emballage, de courriers fournisseurs, de renouvellements d'assurance, d'allongement des délais, de capacités plus limitées et d'hypothèses d'interruption d'activité qui ne reflètent peut-être plus la réalité.

Sur les marchés mondiaux, les pressions auxquelles les entreprises sont confrontées ne sont plus séparées. Les perturbations au Moyen-Orient, les déroutements liés à la mer Rouge et au canal de Suez, la volatilité des carburants, la cybercriminalité, les droits de douane, les mouvements des matières premières, les pénuries de semi-conducteurs, l'exposition assurantielle et les comportements fournisseurs sont de plus en plus liés.

Ils influencent la façon dont les marchandises circulent, la manière dont les fournisseurs fixent leurs prix, la façon dont les assureurs évaluent les risques et la rapidité avec laquelle les organisations peuvent se rétablir lorsqu'un problème survient.

Le défi pour les dirigeants n'est pas simplement que les coûts augmentent. C'est qu'ils évoluent plus vite, apparaissent avec moins de préavis et deviennent plus difficiles à valider.

Les entreprises ne peuvent pas contrôler la volatilité mondiale. Mais elles peuvent contrôler leur niveau d'exposition.

C'est là que la visibilité, l'intelligence des coûts et la remise en question des fournisseurs deviennent essentielles.





L'instabilité est entrée dans la base de coûts

Pour de nombreuses organisations, la volatilité mondiale semblait autrefois relever des économistes, des marchés et des décideurs politiques. Aujourd'hui, elle paraît beaucoup plus proche.

Elle se manifeste par une surcharge de fret qui a changé depuis la dernière facture. Un devis d'emballage valable seulement 72 heures. Un courrier fournisseur annonçant des hausses généralisées. Une expédition retardée. Un départ de navire annulé. Un renouvellement d'assurance plus contraint. Un plan de continuité fondé sur des délais qui n'existent plus.

L'instabilité arrive dans la base de coûts, ligne par ligne, surcharge par surcharge, renouvellement par renouvellement.

Le contexte mondial explique pourquoi. Les perturbations en mer Rouge ont montré à quelle vitesse un point de pression peut se répercuter sur le commerce international. Le FMI a indiqué qu'au cours des deux premiers mois de 2024, le trafic commercial via le canal de Suez avait chuté de 50% sur un an, tandis que le trafic contournant le cap de Bonne-Espérance avait augmenté d'environ 74%. Le canal de Suez transporte normalement environ 15% du volume du commerce maritime mondial, et le contournement de l'Afrique peut ajouter 10 jours ou plus aux délais de livraison.

Le détroit d'Ormuz constitue un autre point de pression critique, car la volatilité reste rarement limitée à une seule catégorie. Le pétrole affecte le carburant. Le carburant affecte le fret. Le fret affecte l'emballage. L'emballage affecte le fonds de roulement. Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement affectent l'interruption d'activité. Le risque cyber affecte l'assurance. Les droits de douane affectent les routes, les sources d'approvisionnement et la stratégie fournisseurs.

Le coût de l'instabilité n'est pas un coût unique. C'est une réaction en chaîne.

Pour les consultants d'ERA Group, cela est désormais visible dans plusieurs catégories à la fois : fret, logistique, emballage, assurance, risque, cyber, carburant, matières premières et continuité d'activité.

Dans un monde plus instable, attendre de « voir ce qui se passe » n'est plus une position neutre. C'est une stratégie de risque, et souvent une stratégie coûteuse.

Fret : le premier endroit où la volatilité apparaît

Le fret est souvent le premier domaine dans lequel l'instabilité mondiale devient visible.

Lorsque les itinéraires changent, que le carburant fluctue, que les capacités se resserrent ou que les conflits s'intensifient, l'impact peut apparaître rapidement dans les prix du fret. Pour les dirigeants, cela signifie que la logistique n'est plus seulement un coût opérationnel.

Comme l'explique Robb Lusk, consultant ERA Group :

« Le fret était auparavant un centre de coûts assez stable et prévisible. Il est désormais très volatil et change en permanence. »

Les chiffres derrière cette volatilité sont frappants. L'indice World Container Index de Drewry a montré que les tarifs de fret Shanghai-Rotterdam avaient augmenté de 25%, atteignant 3 579 dollars par conteneur de 40 pieds début juin 2026, tandis que Shanghai-Gênes progressait de 20% pour atteindre 5 089 dollars. Drewry a également noté que les détournements continus liés à la mer Rouge allongent les temps de transit et encouragent les importateurs à passer commande plus tôt que d'habitude.

Cela reflète ce que les consultants observent sur le terrain. Alan Birse, consultant ERA Group, a mis en évidence une surcharge carburant passée de 8,9% à la neuvième semaine de l'année à 25,4% à la quinzième semaine, soit une évolution importante en seulement six semaines.

Rikesh Nichani, consultant ERA, a indiqué que des surcharges carburant FedEx avaient été observées autour de 50%, et que les surcharges

sont de plus en plus souvent révisées chaque semaine plutôt que chaque mois.

Le problème n'est pas que chaque surcharge puisse être évitée. Dans un marché volatil, certaines hausses sont réelles. Le problème est de savoir si elles sont transparentes, raisonnables et réduites lorsque les conditions s'améliorent.

Comme le dit Rikesh :

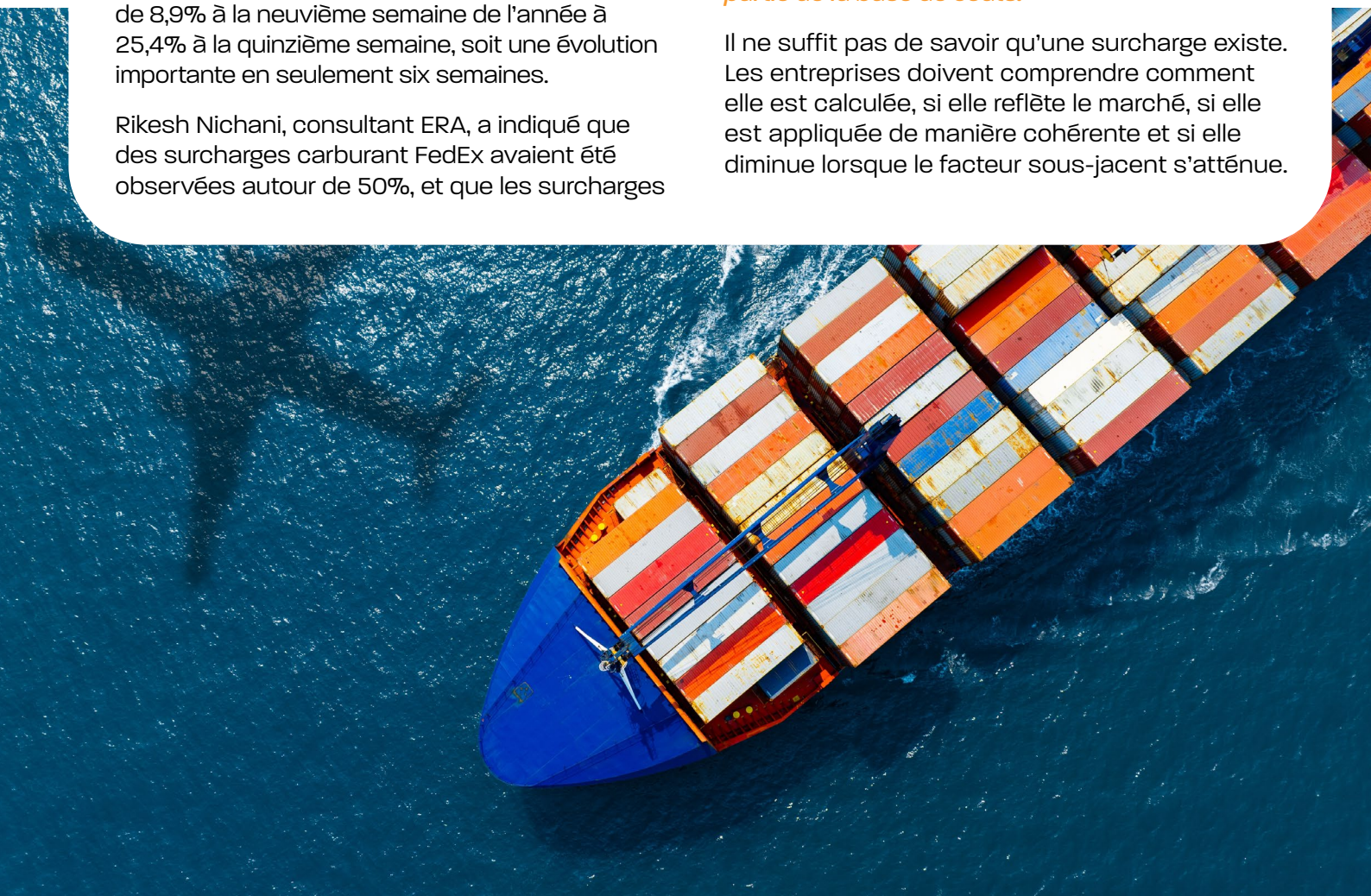
« Les fournisseurs sont souvent très rapides pour augmenter les surcharges, mais potentiellement moins pressés de les baisser lorsque les conditions s'améliorent. »

Les augmentations peuvent être appliquées rapidement, tandis que les réductions doivent parfois être réclamées. Sans suivi actif, des mouvements temporaires du marché peuvent devenir des coûts intégrés.

Et souvent, les entreprises ne s'en rendent compte que lorsqu'il est trop tard.

« La plupart des entreprises ne verront l'impact qu'une fois qu'il apparaîtra sur la facture », explique Rikesh. « À ce moment-là, il fait déjà partie de la base de coûts. »

Il ne suffit pas de savoir qu'une surcharge existe. Les entreprises doivent comprendre comment elle est calculée, si elle reflète le marché, si elle est appliquée de manière cohérente et si elle diminue lorsque le facteur sous-jacent s'atténue.





L'itinéraire lui-même est devenu un risque

La volatilité du fret ne concerne pas seulement les prix. Elle concerne aussi le mouvement physique des marchandises.

L'instabilité au Moyen-Orient, la crise en mer Rouge, les perturbations du canal de Suez, les restrictions de l'espace aérien liées à la Russie et à l'Ukraine, ainsi que les tensions autour du détroit d'Ormuz, modifient tous la façon dont les marchandises circulent dans le monde.

Cela entraîne des itinéraires plus longs, une consommation de carburant plus élevée, des implications en matière d'assurance, des contraintes de capacité et une planification plus complexe.

Alan Birse souligne que le fret aérien subit des perturbations similaires. Les transporteurs ne peuvent pas survoler librement la Russie, l'Ukraine ou l'Iran, ce qui signifie que les itinéraires doivent être planifiés à travers des corridors disponibles plus étroits. Lorsque l'itinéraire change, la structure de coûts change avec lui.

Andrea Cosentino, consultant ERA Group, observe les mêmes pressions dans le fret maritime, en particulier sur les routes Extrême-Orient-Europe et Extrême-Orient-États-Unis. Il met en avant l'impact des « blank sailings », c'est-à-dire les annulations de départs de navires prévus, qui peuvent rapidement créer de la rareté.

« Si un départ est annulé, votre conteneur attend », explique Andrea. « D'autres conteneurs arrivent derrière lui. La semaine suivante, le navire est complet et, lorsqu'il n'y a plus de place, le prix augmente. »

Andrea décrit cela comme une forme de demande artificielle. Les marchandises n'ont pas disparu. Le besoin n'a pas changé. Mais l'espace disponible à bord des navires s'est resserré, et le marché réagit.

Dans cet environnement, un client peut ne voir que la réponse des fournisseurs qu'il connaît déjà. Un fournisseur peut dire qu'il n'y a pas de place pendant deux semaines, tandis qu'un autre peut encore avoir de la capacité. Savoir où chercher devient un avantage commercial.

C'est là qu'une visibilité plus large du marché peut changer le résultat. Andrea a décrit une expédition au Moyen-Orient où un mini-appel d'offres auprès de plusieurs fournisseurs a permis d'économiser 2500 dollars sur un seul conteneur.

Même dans un marché difficile, le premier prix n'est pas toujours le seul prix.

Le danger de courir après le marché spot

Lorsque les marchés deviennent volatils, certaines entreprises réagissent en recherchant le tarif le plus bas disponible le jour même. Cela peut fonctionner à court terme, mais avec le temps, cela peut aussi accroître l'exposition.

Robb Lusk utilise une analogie avec le golf pour illustrer le problème.

« S'appuyer sur le marché spot, c'est comme sortir le driver à chaque départ », explique-t-il.
« Parfois, vous envoyez la balle à 300 yards en plein milieu. Mais bien souvent, vous finissez dans les bois. »

Une stratégie transporteur plus solide peut être moins spectaculaire. Elle peut ressembler davantage à un coup de 250 yards, mais qui atterrit à chaque fois sur le fairway.

C'est là tout l'enjeu. Dans des marchés volatils, le véritable objectif n'est pas toujours le tarif le plus bas, mais la prévisibilité.

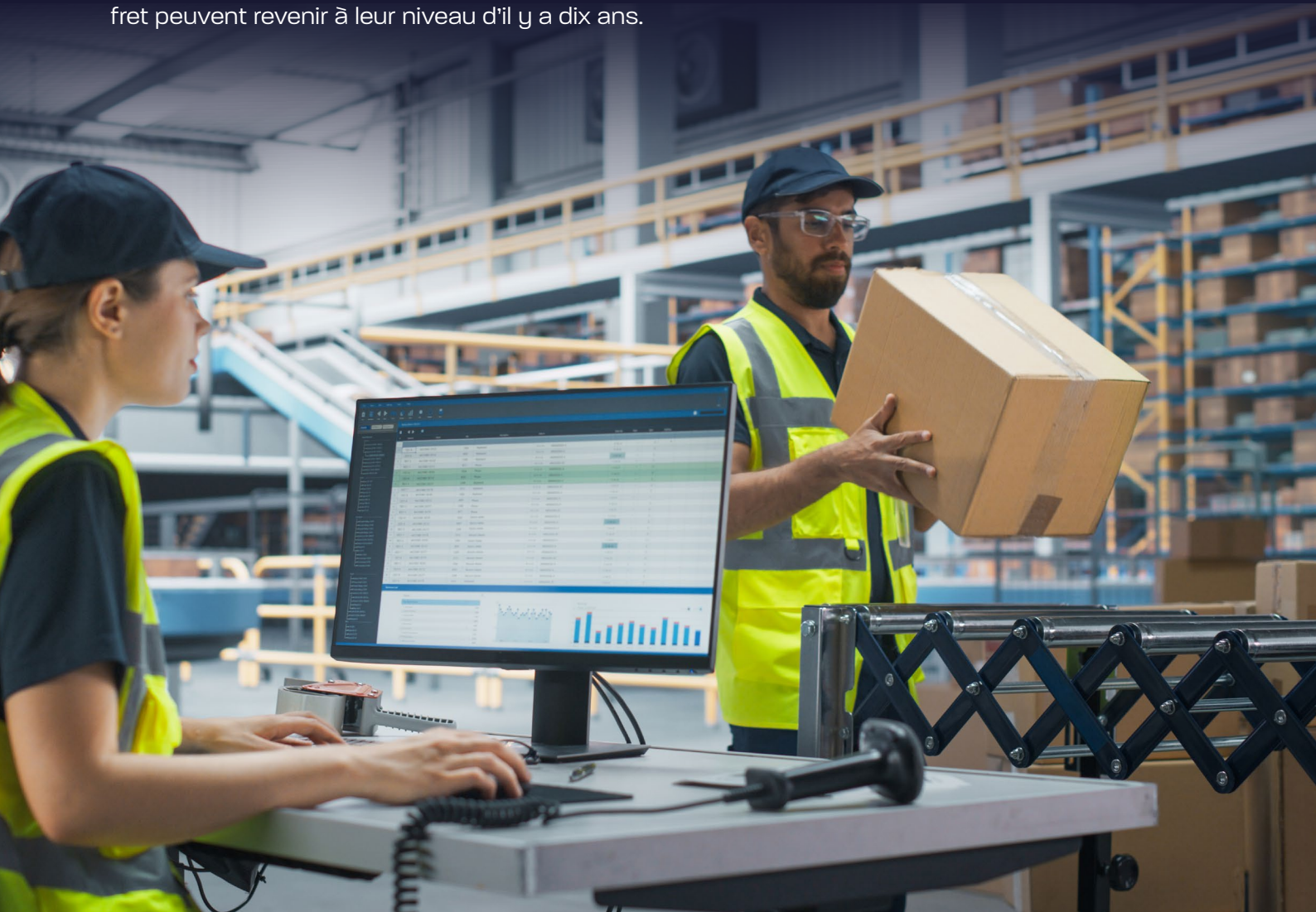
Robb décrit un client actuel qui achetait son fret au jour le jour sur le marché spot. ERA Group l'aide à évoluer vers un arrangement 3PL conçu pour offrir davantage de stabilité en matière de capacité, de coûts et de service.

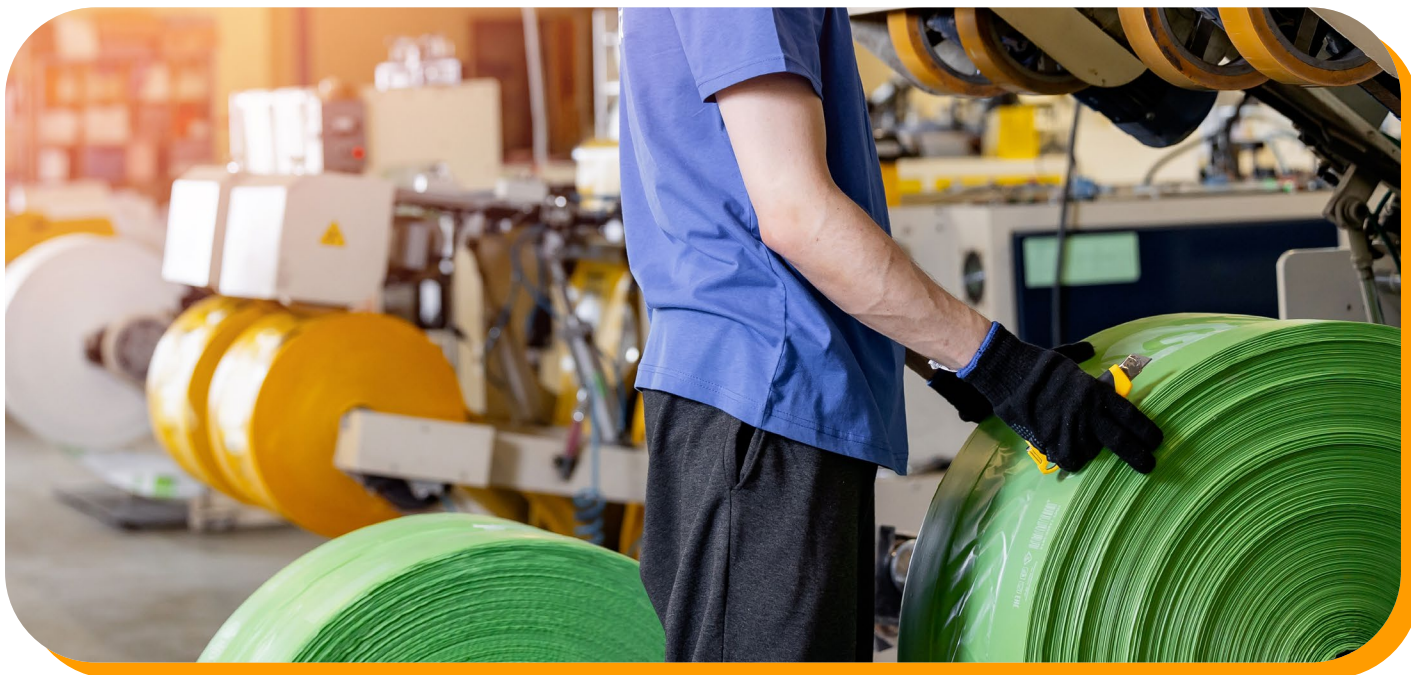
Il ne s'agit pas de prétendre que les coûts de fret peuvent revenir à leur niveau d'il y a dix ans.

Comme le note Robb, cette époque est révolue. L'objectif est de créer suffisamment de contrôle pour permettre à l'entreprise de planifier.

Le carburant est un élément clé de ce défi. Robb indique que le carburant peut représenter 30 à 40% des coûts du transport routier complet ou intermodal, et 20 à 30% des coûts du fret maritime. Les pénuries de conducteurs constituent une autre pression structurelle. L'IRU rapporte que plus de 3,6 millions de postes de conducteurs routiers sont vacants dans le monde, et que plus de 3,4 millions de conducteurs devraient partir à la retraite au cours des cinq prochaines années.

Ainsi, même lorsque les grandes perturbations s'atténuent, la pression sous-jacente sur le fret peut demeurer. C'est pourquoi la stratégie logistique doit désormais équilibrer prix, résilience, capacité et prévisibilité. L'option la moins chère du jour n'est pas toujours l'option la moins coûteuse dans la durée.





Emballage : lorsque les matières premières évoluent plus vite que les budgets

L'emballage est une autre catégorie où l'instabilité se fait sentir rapidement et directement.

Au début de l'année, Iain Clements, consultant ERA Group, s'attendait à un assouplissement du marché. La demande n'était pas particulièrement élevée ; il y avait de la capacité disponible et les prix semblaient pouvoir baisser.

Puis le marché a changé.

« Avec la flambée du pétrole, cela affecte directement une grande partie des emballages plastiques », explique Iain. « Mais cela affecte aussi indirectement de nombreux autres types d'emballage, là où la consommation d'énergie et le transport sont importants. »

Flexible Packaging Europe a rapporté que les prix des matériaux d'emballage souple avaient augmenté presque partout au premier trimestre 2026 par rapport au trimestre précédent, sous l'effet de la hausse des coûts de l'énergie et des matières premières, combinée à l'escalade des tensions géopolitiques. Dans le polyéthylène, le HDPE a augmenté de 12% et le LDPE de 16%.

Le suivi de marché réalisé par Iain montre des mouvements encore plus marqués plus tard dans la période. Il suit le LDPE comme indicateur des emballages plastiques, ainsi qu'EUWID pour les marchés du papier et du carton ondulé. De janvier à fin mai, le LDPE avait augmenté de 67,5%, principalement en mars et avril.

Ce type de mouvement change la façon dont les entreprises achètent. Les fournisseurs qui reconstituent leurs stocks peuvent n'avoir que 48 à 72 heures pour accepter un prix. Cette pression se répercute ensuite

tout au long de la chaîne jusqu'aux clients.

« Ils vous disent : voilà le prix », explique Iain. « À prendre ou à laisser. Dans 72 heures, il pourrait encore être différent. »

Lorsqu'un devis n'est valable que 72 heures, la budgétisation devient approximative et l'impact est déjà visible. Iain indique que les emballages plastiques consommables ont connu des hausses d'environ 10 à 15%, tandis que le film étirable pour palettes et le film rétractable ont augmenté beaucoup plus fortement, avec des hausses de 30 à 40% dans certains cas.

Le papier et le carton ondulé évoluent également. Iain note une hausse du testliner de 80 £ par tonne en avril, et du papier kraft de 37,50 £ par tonne en mai, avec des augmentations côté client sur le carton ondulé d'environ 8 à 10% dans certains cas.

Alan Birse observe des pressions similaires sur l'emballage et les matières premières. *« Les prix qui vous sont proposés aujourd'hui peuvent n'être valables que quelques jours — jusqu'à la fin de la semaine prochaine, si vous avez de la chance »,* explique-t-il. Il a également noté une forte évolution des matières premières plastiques depuis le début de l'année.

En d'autres termes, l'ancien rythme d'achat, de budgétisation et d'appel d'offres est perturbé. Les équipes achats doivent prendre des décisions plus rapidement, avec moins de certitude, tandis que les fournisseurs cherchent eux aussi à protéger leur propre exposition.

La bonne décision n'est pas toujours de lancer immédiatement un appel d'offres

Le marché de l'emballage montre aussi pourquoi l'optimisation des coûts ne peut pas se résumer à « lancer un appel d'offres ».

Dans un marché stable, un appel d'offres peut apporter de la clarté. Il permet aux entreprises de se comparer au marché, de comparer les fournisseurs et de tester correctement les conditions du marché. Mais dans un marché volatil, il peut créer un nouveau risque.

Si le marché évolue entre le devis et la mise en œuvre, le prix que l'entreprise pensait avoir sécurisé peut ne plus être disponible. Si les délais sont allongés, changer de fournisseur peut accroître le risque opérationnel. Si un distributeur dispose de plusieurs mois de stock, ses hausses de prix peuvent accuser un retard par rapport au marché. Si un fabricant achète ses matières en temps réel, les augmentations peuvent se répercuter plus vite.

Le conseil d'Iain à certains clients a donc été volontairement pragmatique. Lorsque cela est possible, travailler avec les fournisseurs existants à court terme. Surveiller le marché et contester les augmentations injustifiées. Attendre suffisamment de stabilité pour comprendre quel est réellement le prix de référence.

Dans un marché plus calme, un appel d'offres peut générer des économies. Dans un marché volatil, la première mission peut être de protéger la continuité, de comprendre l'augmentation et d'empêcher une pression temporaire de devenir une marge permanente.

Une bonne gestion des coûts ne consiste pas toujours à changer de fournisseur ; parfois, elle consiste à savoir exactement quand ne pas le faire.



Risque et assurance : les menaces changent de forme

Tous les coûts de l'instabilité n'arrivent pas dans un conteneur, une palette ou un devis d'emballage. Certains arrivent par le risque.

Du point de vue du risque et de l'assurance, Paul Gravatt, consultant ERA Group, considère le cyber comme la plus grande menace mondiale à laquelle les organisations sont confrontées. Non pas parce que le cyber est nouveau, mais parce que la nature de la menace a changé.

« La cybercriminalité n'est plus quelqu'un assis dans une chambre en train de causer des problèmes », explique Paul. « Elle est organisée, sophistiquée et, dans certains cas, politiquement motivée. »

Allianz classe les incidents cyber comme le premier risque mondial pour les entreprises en 2026, le cyber occupant la première place pour la cinquième année consécutive et étant cité par 42% des répondants dans son Risk Barometer.

Mais le marché de l'assurance raconte une histoire plus nuancée. Paul note que, même si les cyberattaques deviennent plus graves, de nombreuses organisations

deviennent plus résilientes. En conséquence, les primes cyber diminuent dans certains domaines.

L'objectif n'est pas nécessairement de dépenser moins en cyber. Il peut s'agir d'utiliser les économies réalisées ailleurs dans le programme d'assurance pour acheter une meilleure protection tant que les conditions de marché le permettent.

Paul recommande d'examiner le coût total du risque et d'évaluer si les économies réalisées sur d'autres assurances peuvent être utilisées pour améliorer la couverture cyber — par des limites plus élevées, une couverture plus large ou un meilleur alignement avec l'exposition réelle de l'organisation.

En d'autres termes, la décision la plus intelligente n'est peut-être pas de réduire les dépenses d'assurance, mais de les réallouer.



Interruption d'activité : les anciennes hypothèses ne tiennent peut-être plus

De nombreuses entreprises disposent de plans de continuité, et beaucoup ont également une assurance pertes d'exploitation. Mais les hypothèses qui sous-tendent ces plans peuvent désormais être dépassées.

En raison des perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les équipements de remplacement, les matériaux de construction et les stocks peuvent tous prendre plus de temps à obtenir qu'il y a un an. Un délai de reprise qui semblait autrefois raisonnable peut désormais être optimiste. Une période d'indemnisation en cas d'interruption d'activité qui paraissait suffisante peut ne plus correspondre à la réalité.

« Ce qui était adapté il y a un an peut ne plus l'être aujourd'hui », explique Paul.

La même chose pourrait être dite des contrats de fret, des références d'emballage, des accords fournisseurs, de la planification des itinéraires, de la couverture cyber et des plans de continuité.

Mais dans le contexte de l'interruption d'activité, les conséquences sont particulièrement sérieuses. Si un incident cyber, un incendie, une inondation,

une panne machine ou la faillite d'un fournisseur interrompt les opérations, l'entreprise ne se rétablit pas en théorie.

Elle se rétablit dans le marché qui existe à ce moment-là.

L'équipement de remplacement peut-il être obtenu ? Les matériaux sont-ils disponibles ? Combien de temps faudra-t-il pour reconstituer les stocks ? Les fournisseurs fonctionnent-ils encore selon les mêmes délais ? La police d'assurance reflète-t-elle le temps réel nécessaire pour reprendre l'activité ?

Une police pertes d'exploitation n'est aussi solide que les hypothèses qui la sous-tendent.

C'est pourquoi Paul plaide pour une veille continue : une révision constante de la façon dont l'organisation appréhende le risque. Dans un environnement volatil, « mettre en place puis oublier » n'est pas une stratégie.



De la réaction au contrôle

Les entreprises ne peuvent pas contrôler le détroit d'Ormuz. Elles ne peuvent pas décider si un transporteur annule un départ. Elles ne peuvent pas empêcher un cybercriminel de développer de nouvelles méthodes. Elles ne peuvent pas, à elles seules, déplacer les prix du pétrole, les marchés des polymères, les droits de douane ou la politique commerciale mondiale.

Mais elles peuvent contrôler leur niveau de préparation.

Elles peuvent :

- contester le bien-fondé des hausses fournisseurs ;
- se comparer au marché ;
- revoir les structures contractuelles ;
- suivre les surcharges ;
- réévaluer la couverture pertes d'exploitation ;
- réduire la dépendance aux achats réactifs ;
- identifier où la volatilité est répercutée de manière équitable et où elle est utilisée de façon opportuniste.

C'est le passage de la réaction au contrôle.

ERA Group travaille avec des clients dans différents secteurs, catégories de coûts et zones géographiques, offrant aux entreprises une vision plus large du comportement du marché que celle qu'elles pourraient obtenir uniquement à partir de leur propre base fournisseurs.

Une organisation seule peut voir la réponse de ses fournisseurs existants. ERA Group observe des tendances à travers les marchés, les catégories et les réseaux de fournisseurs.

C'est important lorsque la première réponse est : « il n'y a pas de capacité », « l'augmentation est inévitable » ou « c'est le prix ».

Parlons-en

Pour de nombreuses organisations, le réflexe est d'attendre que les choses se calment.

Mais que se passerait-il si la volatilité n'était plus une phase passagère ? Et si l'instabilité faisait désormais partie de l'environnement opérationnel ?

Le fret continuera d'être influencé par la géopolitique, le carburant, la main-d'œuvre, les restrictions de l'espace aérien et la capacité des navires. L'emballage continuera d'évoluer avec le pétrole, l'énergie, le papier, les polymères et le transport. L'assurance continuera de réagir au cyber, au climat, à la chaîne d'approvisionnement et au risque d'interruption d'activité. La politique commerciale continuera d'influencer la façon dont les marchandises circulent et leur coût.

Les entreprises les plus performantes ne seront pas celles qui prédisent chaque choc. Ce seront celles qui verront l'impact plus tôt, le contesteront plus vite et s'adapteront avec davantage de confiance.

La stabilité n'est peut-être plus quelque chose que le marché vous offre. De plus en plus, c'est quelque chose que les entreprises doivent construire.

ERA Group aide les organisations à comprendre où la volatilité affecte leur base de coûts, à contester ce qui est justifié, à identifier où l'exposition peut être réduite et à créer davantage de contrôle dans un monde plus instable.

Car lorsque le monde devient plus difficile à prévoir, l'intelligence des coûts devient plus précieuse que jamais.

Si votre organisation constate des hausses de coûts dans le fret, la logistique, l'emballage, l'assurance ou d'autres catégories fournisseurs, ERA Group peut vous aider à comprendre ce qui les motive, où elles sont justifiées et où un meilleur contrôle peut être possible.

CONTACTEZ ERA GROUP POUR DÉCOUVRIR COMMENT L'INTELLIGENCE DES COÛTS PEUT AIDER VOTRE ENTREPRISE À RENFORCER SA RÉSILIENCE DANS UN MONDE PLUS VOLATIL.



Vous souhaitez en savoir plus ?
eragroup.com

value through insight™