

Louvain School of Management

Analyse des risques et des conséquences du Brexit sur les économies nationales et les Supply Chains internationales

Auteur : Loïc Quinet
Promoteur : Jean-Sébastien Tancrez
Année académique 2018-2019
Master 120 Ingénieur de gestion à finalité Business Analytics

Résumé

Ce travail s'articule autour d'une problématique impliquant actuellement des millions de citoyens européens, à savoir le Brexit et ses conséquences économiques. Depuis 2016, le Royaume-Uni a en effet annoncé son départ de l'Union Européenne entraînant une période de négociations remplie d'incertitudes.

Dans la première partie de notre étude, nous abordons quelques aspects théoriques du fonctionnement international des entreprises en relation avec la situation actuelle du Brexit. Nous mettons notamment en évidence les contraintes et conséquences d'ampleur différentes en fonction des deux scénarios les plus probables de « Hard Brexit » et de « Soft Brexit ».

Une seconde partie est consacrée à l'analyse plus détaillée des impacts macroéconomiques et microéconomiques dont la distinction nous permet de spécifier, à partir d'une recherche bibliographie approfondie, les conséquences du Brexit pour les économies nationales, d'une part, et les Supply Chains internationales, d'autre part. Nous explorons par ailleurs les stratégies mises en place par les entreprises pour maintenir leurs chaînes logistiques fonctionnelles en vue d'éventuelles perturbations futures. Pour ce faire, des informations sont extraites de divers entretiens passés auprès de professionnels dont les activités internationales se déroulent dans des domaines très différents. De cette analyse, nous mettons en évidence des comportements tantôt opportunistes tantôt prudents des divers agents économiques en réaction aux bouleversements suscités par le Brexit.

Les résultats obtenus dans notre travail indiquent des prévisions relativement pessimistes pour le futur à court et moyen termes pour l'économie du Royaume-Uni et de ses partenaires commerciaux. L'incertitude omniprésente autour de la situation complique les prévisions des analystes et des entreprises provoquant des conséquences négatives. Nous sommes cependant conscient que les conséquences réelles ne pourront être établies avec précision que lorsqu'une clarification définitive de la situation concernant l'issue finale du Brexit aura lieu.

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes ayant contribué à l'aboutissement de mes années scolaires et m'ayant aidé dans la rédaction de mon mémoire de fin d'étude.

Je tiens tout d'abord à remercier mes parents pour m'avoir toujours soutenu et encouragé durant toutes ces années, en particulier mon père qui m'a toujours apporté son aide et ses conseils précieux à chaque moment où j'en ai eu besoin.

Je remercie également l'ensemble du personnel académique de l'UCL Mons de m'avoir permis de m'épanouir dans cette université de la meilleure des manières en m'offrant un enseignement de qualité et un suivi constant, notamment M. Tancrez qui a accepté de prendre sous sa responsabilité ce travail et de m'aider dans sa réalisation.

Je remercie enfin M. Dejonckheere et l'entreprise TRANSRAD de m'avoir permis de réaliser mon stage dans leur entreprise et de découvrir un secteur professionnel si particulier et intéressant me permettant d'acquérir une première expérience professionnelle enrichissante ainsi que les 3 autres interlocuteurs qui m'ont accordé une partie de leur temps pour répondre à mes questions : Mme Pellet-Serra, M. Godissart et M. Depreter.

Liste des Figures

FIGURE 1	7
FIGURE 2	9
FIGURE 3	11
FIGURE 4	16
FIGURE 5	21
FIGURE 6	24
FIGURE 7	33
FIGURE 8	45
FIGURE 9	46
FIGURE 10	48
FIGURE 11	49
FIGURE 12	50
FIGURE 13	55
FIGURE 14	58
FIGURE 15	60
FIGURE 16	60

Liste des Tableaux

TABLEAU 1	11
TABLEAU 2	18
TABLEAU 3	42
TABLEAU 4	49
TABLEAU 5	52

Liste des Graphiques

GRAPHIQUE 1	12
-------------------	----

Liste des Photographies

PHOTOGRAPHIE 1	20
----------------------	----

TABLE DES MATIERES

1. Introduction générale.....	5
2. Le Brexit	7
2.1. Introduction de l'origine et de la problématique du Brexit.....	7
2.2. Historique du Brexit	8
2.3. Scénarios et Conséquences	10
2.3.1. Le « no-deal » ou « Hard Brexit »	10
2.3.2. Accord accepté ou « Soft-Brexit »	15
2.3.3. Report sur le long terme du Brexit.....	19
2.3.4. Referendum bis	20
2.3.5. Synthèse	21
3. Supply Chain.....	22
3.1. Introduction.....	22
3.2. La Supply Chain et le Supply Chain management	23
3.2.1. Définition et analyse.....	23

3.2.2. Order penetration point.....	24
3.2.3. Pilotes de performance	26
3.2.3.1. Facilities.....	27
3.2.3.2. Inventory	27
3.2.3.3. Transportation	27
3.2.3.4. Information	28
3.2.3.5. Sourcing.....	29
3.2.3.6. Pricing.....	30
3.2.3.7. Synthèse	31
3.3. Supply Chain internationale	32
3.3.1. Définition et analyse.....	32
3.3.2. Gestion des risques	34
3.3.2.1. Agility/Adaptability/Alignment.....	36
3.3.2.2. Risk management strategies	38
3.3.3. Tableau international entrées-sorties	41

4. Impact du Brexit sur l'économie et les Supply Chains Internationales.....	43
4.1. Introduction.....	43
4.2. Impacts macroéconomiques	44
4.2.1. Economie du Royaume-Uni	44
4.2.2. Economie du reste de l'Union Européenne	48
4.3. Impacts microéconomiques	57
4.3.1. Pouvoir d'achat des ménages.....	57
4.3.1.1. Opportunités internationales ?	61
4.3.2. Stratégie de prudence	63
4.3.2.1. Speculation/Postponement.....	63
4.3.2.2. Hedging.....	64
4.3.2.3. Avoidance	65
4.3.2.4. Control	67
4.3.2.5. Share/Transfer	67
4.3.2.6. Security	69

5. Enquêtes auprès des entreprises.....	70
5.1. MENART.....	71
5.2. TRANSRAD	71
5.3. CREDENDO.....	72
5.4. INCUEBRUX	72
5.5. Résumé	72
6. Conclusion générale	76
7. Bibliographie.....	79
8. Annexes	86
8.1. Entretiens	86
8.1.1. MENART.....	86
8.1.2. INCUEBRUX	91
8.1.3. TRANSRAD	95
8.1.4. CREDENDO.....	99

1. INTRODUCTION GÉNÉRALE

Lors de l'élaboration de ce travail, nous nous sommes intéressé à une problématique touchant l'actualité politique européenne récente et impliquant directement et indirectement des millions de personnes dans le monde. Ce problème concerne le **départ du Royaume-Uni de l'Union Européenne** annoncé depuis 2016 et toujours en négociations depuis lors. Les implications de cette décision sont nombreuses et il existe une multitude d'impacts pouvant faire l'objet d'une analyse intéressante autour de ce sujet tels les impacts culturels, sociologiques ou encore politiques. Cependant, nous avons décidé d'axer ce travail sur les **conséquences économiques** que représente cette rupture. Pour ce faire nous avons mis au point une distinction entre les implications macroéconomiques pour les différentes économies nationales concernées et des réactions microéconomiques quant au futur fonctionnement des entreprises.

Dans une première étape, nous commençons par la **présentation** de ce que l'on appelle le « **Brexit** ». Tout d'abord, nous en rappelons quelque concepts fondamentaux comme son **origine** ainsi que le **déroulé** du processus mis en place pour cette rupture. Ensuite nous présentons les **divers scénarios** envisagés quant à l'issue des négociations ainsi que leurs **différentes implications et difficultés**. L'objectif de cette première section est de fournir les bases de la problématique du Brexit permettant d'analyser les différentes conséquences économiques qu'implique chaque décision.

Une deuxième partie de notre travail est consacrée à une approche théorique de certains **aspects des Supply Chains** ainsi que leur fonctionnement international. La globalisation exponentielle de ces dernières années a conduit à de plus en plus **d'interconnexions entre les entreprises du monde entier** créant des réseaux gagnant en complexité. L'objectif est de développer, dans cette section, certains aspects de ces chaînes logistiques nous permettant de mieux comprendre la mesure des impacts sur le fonctionnement futur de ces chaînes. Ainsi nous introduisons certains éléments constituant **la base des Supply Chains** pour ensuite détailler des aspects plus spécifiques aux problèmes en terme de **gestion des risques** et **d'intégrations internationales** des chaînes de valeurs.

Après avoir mis en place ces aspects théoriques, notre travail présente une **phase d'analyse** basée sur des **études réalisées par des organismes réputés** permettant une certaine **anticipation des différentes conséquences du Brexit pour les économies**. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une recherche bibliographique approfondie et détaillée nous permettant d'explorer un grand nombre d'articles traitant du sujet et mettant en avant certains

comportements liés au Brexit. C'est dans cette section que nous tentons de relier les différents scénarios possibles et les conséquences qui en découlent pour l'économie et les entreprises.

Dans ce travail, nous avons adopté une **démarche analytique** en regroupant un maximum d'informations disponibles sur les implications économiques du Brexit, tout en restant attentif à l'actualité des négociations toujours en cours. Notre étude, construite autour de cette rupture et de ses implications, est basée sur la **récolte d'informations** et leur **mise en perspective avec la situation**. Ceci nous permet d'établir certaines conséquences déjà visibles ou à venir dans un futur proche et de mettre en lumière quelques tendances **observables** pour l'économie.

Cependant, **l'incertitude autour de la situation est grande** et la récolte d'informations ne fut pas aisée. Nous avons notamment ressenti quelques réticences lors des différents entretiens que nous avons réalisés auprès de professionnels dans le cadre de ce travail. Peu ont accepté de répondre clairement, mettant en avant le flou régnant sur l'avenir du Brexit et les éventuelles futures barrières mises en place. Le **changement constant de discours** des politiques responsables ainsi que les **divers reports** des dates butoir **compliquent grandement les prévisions** en ce qui concerne les conséquences économiques du Brexit. C'est pourquoi nous avons essayé de rassembler un maximum d'informations disponibles nous permettant la mise en relation de facteurs communs aboutissant à une visualisation de la répartition des différentes implications.

L'étude présentée dans notre travail est donc relativement complexe dans la mesure où elle se **base essentiellement sur des hypothèses** concernant les divers scénarios possibles du Brexit. Elle permet cependant de mettre en évidence certains résultats apportant des réponses partielles à notre problématique, celle-ci ne pouvant réellement se clarifier que lors de la mise en place de la séparation définitive entre le Royaume Uni et l'Union Européenne et **l'observation directes de ses conséquences**. L'incertitude demeurant toujours grande autour des négociations, nous sommes conscients que les résultats obtenus dans notre travail sont susceptibles de varier mais ils permettent néanmoins de **mettre en évidence des facteurs décisifs** et de tirer quelques **premières conclusions pertinentes**.

2. LE BREXIT

2.1. INTRODUCTION DE L'ORIGINE ET DE LA PROBLÉMATIQUE DU BREXIT

Depuis maintenant 2 ans, le paysage politique européen a les yeux rivés vers les terres d'outre-manche. En effet, l'Union Européenne s'apprête à vivre la première séparation avec un de ses membres depuis sa création le 1^{er} novembre 1993. Ce changement pourrait avoir des conséquences économiques négatives pour une multitude de pays et entraîner des répercussions sur la vie de nombreux citoyens Européens. Tout est résumé par un mot, un mot signifiant de grands changements pour l'Union Européenne. Ce mot est **Brexit**.

Mais d'où vient ce terme que l'on entend de plus en plus ces derniers mois et quelle est sa réelle signification ? Le **Brexit** est une expression qui a été créée au 21^{ème} siècle, spécialement pour cette situation, signifiant la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne. Ce mot a été créé à partir de la concaténation de deux mots anglais ; « British » et « exit » et qui signifie donc la sortie des britanniques de l'Union Européenne (Plummer, 2016).

Plusieurs régions sont concernées par cette décision. Ces différentes régions sont ce que l'on appelle le Royaume-Uni. Le Royaume-Uni est un territoire regroupant plusieurs entités. Tout d'abord nous avons la **Grande-Bretagne** qui comprend **l'Angleterre**, **le Pays de Galles** et **l'Ecosse** se situant sur la même île. Et ensuite il y a une partie de l'île voisine, appelée **Irlande du Nord** partageant sa frontière avec la République d'Irlande. Ensemble, ces 4 territoires forment le **Royaume-Uni** (voir figure 1 ci-dessous). Ce sont donc ces 4 parties qui vont prochainement quitter l'Union Européenne pour redevenir complètement autonomes dans leur politique économique et sociale.



FIGURE 1

Carte schématique européenne avec les régions concernées par le Brexit en rouge

2.2. HISTORIQUE DU BREXIT

Dans cette partie nous allons retracer les grandes périodes du problème **Brexit** pour mieux comprendre l'origine de la situation et ainsi correctement appréhender ses possibles conséquences.

Tout commença en **2016**, lors des élections gouvernementales du Royaume-Uni. Durant ces élections, **David Cameron** le premier ministre en activité, est candidat à sa propre succession. L'une de ses **promesses de campagne** les plus populaires est **l'organisation d'un referendum**. C'est un procédé peu courant en Belgique car il n'est pas prévu que le peuple soit consulté en ce qui concerne des décisions politiques. Cependant, dans certains pays, comme la Suisse, les referendums sont très courants et la population est consultée sur de nombreux sujets. Ce referendum répondait à une question simple qui divise les britanniques depuis de nombreuses années. Cette question est :

Est-ce que le Royaume-Uni doit rester ou sortir de l'Union Européenne ?

Referendum on the United Kingdom's membership of the European Union		OFFICIAL MARK
Vote only once by putting a cross ☒ in the box next to your choice		
Should the United Kingdom remain a member of the European Union or leave the European Union?		
Remain a member of the European Union	☐	
Leave the European Union	☐	

Après son élection, **David Cameron** tint donc sa promesse et organisa un referendum qui donna le pouvoir de décision au peuple quant à une rupture ou non avec l'Union Européenne. Malgré une campagne pour tenter de convaincre la population de voter pour le maintien dans l'Union, le « **leave** » remportera finalement de peu le scrutin. Avec une **participation historique de plus de 72%** de la population à ce vote, les résidents du Royaume-Uni ont donc décidé de quitter l'Union Européenne à hauteur de **51,9% des voix**. Le **Brexit** venait d'être activé (Plummer, 2016).

David Cameron, initiateur du referendum et anti-Brexit convaincu, démissionna quelques jours après les résultats pour laisser sa place à **Theresa May**, ministre de l'intérieur durant son mandat. Ce sera donc elle qui sera **responsable des négociations** pour organiser la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne.

Une lettre a donc été envoyée le 29 Mars 2017 à Donald Tusk, président du Conseil Européen pour déclencher **l'article 50**. Cet article, introduit lors du traité de Lisbonne en 2007, a pour but de spécifier les **conditions de sortie d'un état membre de l'Union Européenne et se divise en 5 paragraphes**.

Pour résumer les points importants, ces conditions sont les suivantes : l'Etat désirant sortir de l'Union Européenne doit tout d'abord le **notifier au Conseil Européen** (lettre du 29 Mars 2017 à Donald Tusk) ce qui déclenche les **négociations** entre cet Etat et l'Union Européenne. Ces négociations sont initialement prévues pour une durée de **2 ans** au terme desquels un **accord convenant des nouvelles modalités** entre cet Etat et le reste des Etats membres doit être trouvé et approuvé par le conseil Européen ainsi que l'Etat en question. Un compromis doit donc être trouvé entre toutes les parties prenantes pour les dispositions post-rupture (Union Européenne, 2010).

Depuis lors les négociations entre Bruxelles et Londres ne cessent de s'intensifier mais sans aucun accord trouvé à ce jour. La date butoir a été temporairement repoussée une première fois au 12 Avril 2019 mais la situation reste toujours complexe, la date finale continue d'être repoussée et plusieurs scénarios sont désormais possibles (Ohana, 2019).

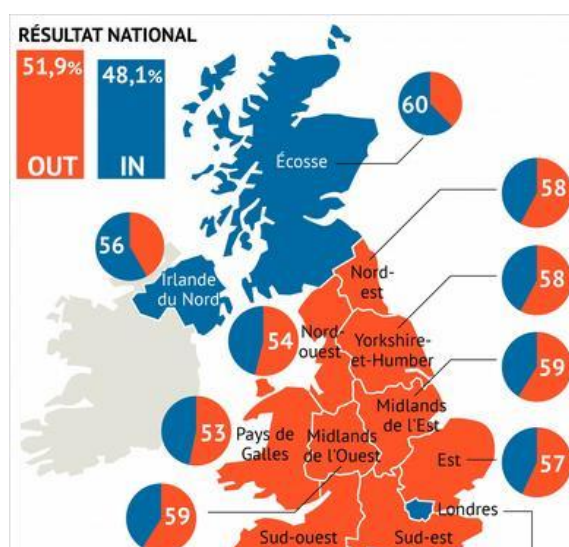


FIGURE 2

Répartition des votes lors du referendum au Royaume-Uni (Siraud, 2016)

2.3. SCÉNARIOS ET CONSÉQUENCES

Arrivant à échéance, le Brexit dispose à ce jour de **plusieurs scénarios possibles**. Chacun de ces scénarios a des **conséquences spécifiques** avec plus ou moins de perturbations dans les relations actuelles au sein de l'Union Européenne. Cette partie va donc être consacrée à la présentation de ces scénarios et à leurs possibles conséquences tant au niveau économique que politico-social.

2.3.1. LE « NO-DEAL » OU « HARD BREXIT »

Le premier scénario possible est le scénario le plus craint par la majorité des observateurs et acteurs du monde politique. Ce scénario, qualifié de **scénario catastrophe** par la première ministre britannique Theresa May, est le scénario dans lequel **aucun accord ne serait trouvé** entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne. C'est le scénario qui préoccupe le plus de monde et que l'on appelle aussi le « **hard-Brexit** » en raison de ses conséquences brutales qui bouleverseraient fortement la situation actuelle (Le Monde, 2019).

En effet, dans le cas où les négociations n'aboutiraient pas à un accord entre les deux parties avant la date prévue (*le 29 Mars 2019 initialement reportée au 12 Avril 2019 ensuite au 31 octobre 2019 et sans doute encore repoussée par la suite ➔ voir scénario suivant*), **le Royaume-Uni sortirait du jour au lendemain de l'Union Européenne**. Le Royaume-Uni serait donc considéré comme n'importe quel autre **Etat tiers** qui n'est lié à l'Union Européenne que par des **traités commerciaux**. Les **barrières douanières** prévues par l'Organisation Mondiale du Commerce (O.M.C.) seraient donc rétablies immédiatement (Bernard P. , 2017). Ce rétablissement des barrières auraient des **conséquences économiques** pour les britanniques ainsi que pour les sociétés de l'Union Européenne traitant avec le pays d'Outre-Manche. En effet, le Royaume-Uni verrait ses **exportations en baisse** car le commerce deviendrait plus compliqué avec les membres de l'Union Européenne dû à ces nouvelles contraintes.

Mais cela rendrait aussi les **importations plus chères** à cause de nouvelles taxes douanières. Ces coûts supplémentaires seraient répercutés sur les consommateurs et auraient donc des **conséquences sur le prix** des biens importés. Cela aurait un impact direct sur le pouvoir d'achat des citoyens qui a déjà chuté ces dernières années au vu de l'évolution de la monnaie nationale : la **Livre Sterling**. Il y a en effet eu une chute de la monnaie officielle du Royaume-Uni depuis l'annonce du Brexit en 2016 qui n'aide pas l'économie britannique (Albert, 2018).

Balance commerciale (\$ US courant), Royaume-Uni

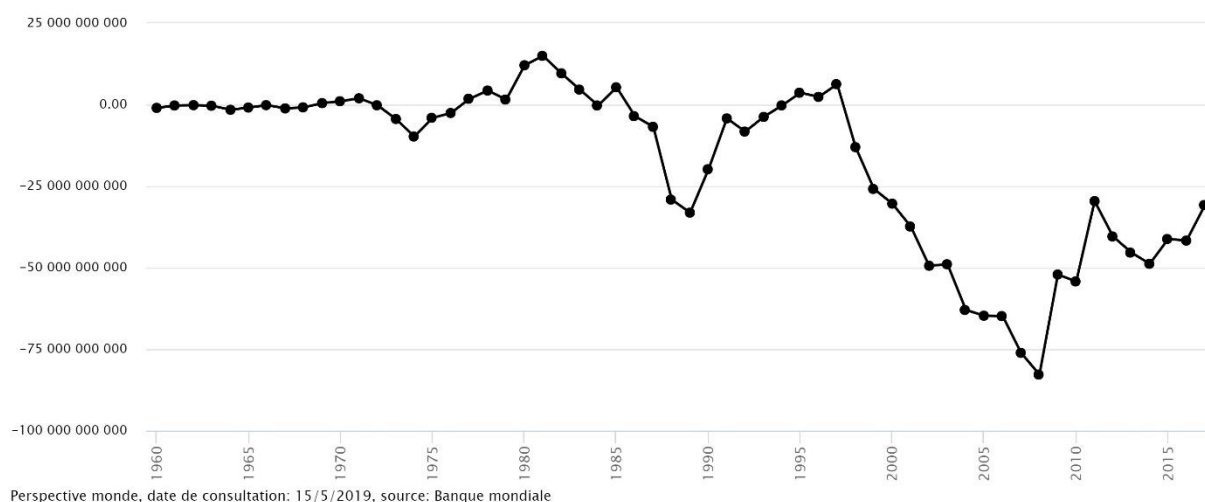


FIGURE 3

Balance commerciale du Royaume-Uni au 15/05/2019 (Banque Mondiale, 2019)

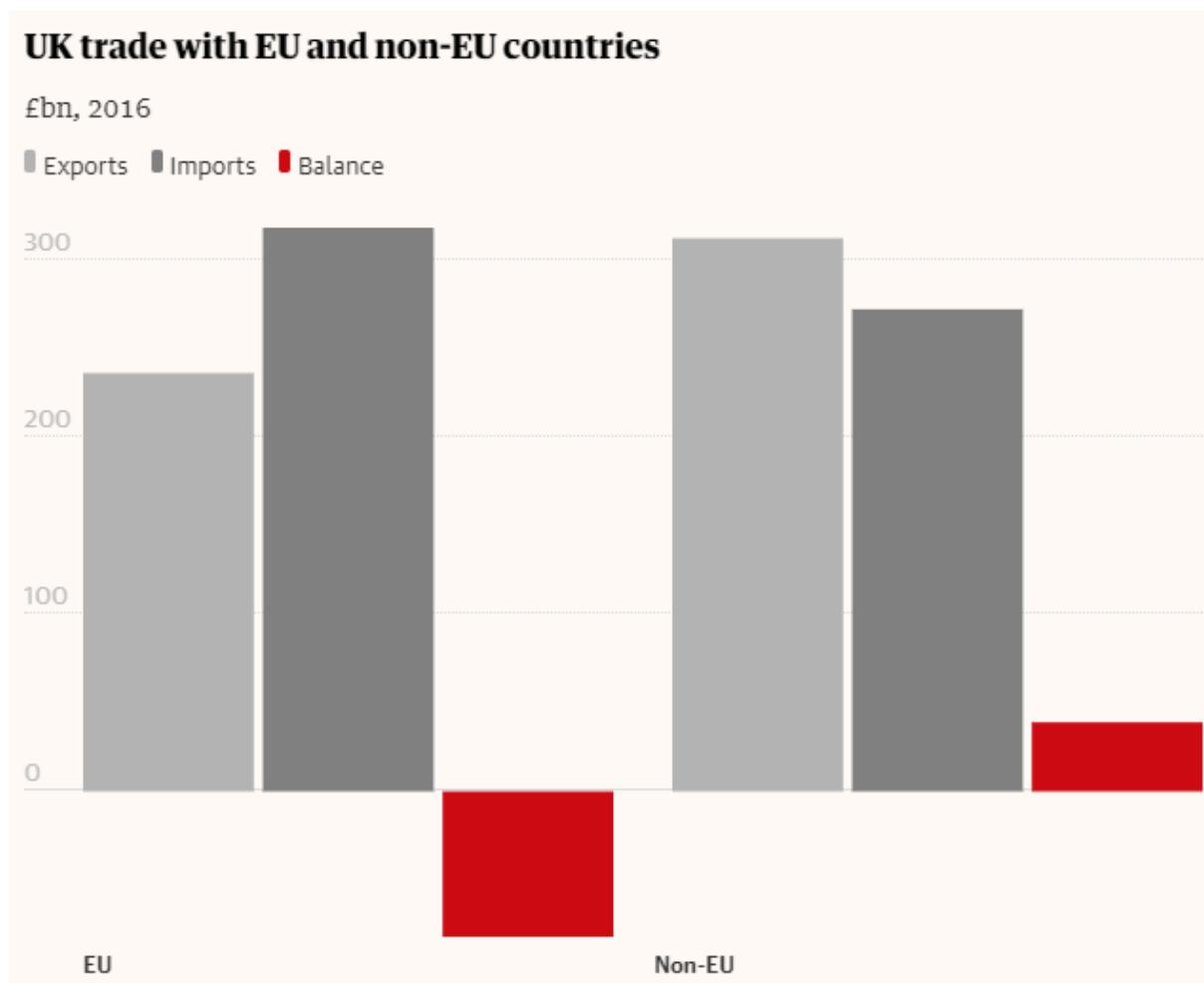
Comme nous pouvons le voir sur la figure 3 ci-dessus, le Royaume-Uni possède une **balance commerciale négative**, c'est-à-dire que le total de ses exportations est inférieur au total de ses importations. Le Royaume-Uni se trouvant sur des îles (*Irlande et Grande-Bretagne*), il est donc normal de voir cette tendance se profiler dans les statistiques. Nous pouvons en effet voir que depuis les années 1980, le total des importations dépasse de plus en plus le total des exportations.

Principaux fournisseurs (% des importations)	2017
Allemagne	14,0%
Chine	9,3%
Etats-Unis	9,2%
Pays-Bas	8,0%
France	5,7%
Belgique	5,0%
Italie	3,9%
Norvege	3,6%
Espagne	3,1%
Irlande	2,9%

TABLEAU 1

Principaux fournisseurs du Royaume-Uni (% des importations) (Société Générale, 2019)

Comme nous pouvons le voir sur le Tableau 1 ci-dessus, les **principaux fournisseurs** du Royaume-Uni sont en grande partie des pays **membres de l'Union Européenne**. Cela signifie que la majorité de son commerce extérieur serait affecté par un départ sans accord de l'Union Européenne et entraînerait des **conséquences économiques** importantes pour de nombreux états Européens et en particulier le Royaume-Uni. La dévaluation de la Livre et un niveau d'importation très haut sont donc des éléments néfastes pour l'économie du Royaume-Uni.



GRAPHIQUE 1

Distinction de la balance commerciale du Royaume-Uni EU/non-EU (Guardian Graphic, 2016)

De plus, comme nous pouvons le voir sur le graphique 1 ci-dessus, la **balance commerciale déficitaire** du Royaume-Uni est dû à son commerce avec les pays européens. Sa balance commerciale avec le reste du monde est excédentaire et s'améliore depuis plusieurs années mais pas suffisamment pour compenser le déficit crée par son commerce avec les pays européens. La balance commerciale déficitaire du Royaume-Uni est donc **conditionnée par ses relations avec les pays de l'Union Européenne** ce qui inquiète les groupes d'entreprises britanniques. En cas de non-accord, les obstacles supplémentaires aggraverait le déficit du Royaume-Uni

ce qui aurait des effets néfastes sur leur commerce international et des impacts sur l'économie du pays (Elliott, 2018). Nous nous pencherons plus en détail sur les impacts que risque d'entraîner cette dévaluation de la balance commerciale du Royaume-Uni dans la seconde partie de ce travail. Nous verrons notamment que le côté asymétrique des accords commerciaux de l'Union Européenne n'est pas favorable au déficit de la balance commerciale, favorisant les partenaires commerciaux dans leurs points forts (*biens manufacturés*) et défavorisant le Royaume-Uni dans leurs avantages concurrentiels (*services*) (Bootle, 2018).

Le « Hard-Brexit » mettrait aussi fin du jour au lendemain à un des aspects les plus avantageux pour le commerce dans l'Union Européenne. En effet, une sortie sans-accord signifierait la fin du principe de libre circulation, un des principes à la base du fonctionnement des entreprises provenant des pays membres de l'Union Européenne. Ce principe se compose de « **4 libertés fondamentales du marché intérieur de l'UE** » et permet de faciliter les échanges commerciaux entre les pays membres. Ces 4 libertés fondamentales sont les suivantes :

1. **Libre circulation des marchandises** : Cela signifie qu'aucun tarif douanier n'est appliqué sur les marchandises circulant au sein de l'Union européenne, le but étant de créer un marché intérieur entre les membres de l'Union Européenne rendant les échanges aussi faciles que sur un marché national (Maciejewski, Ratcliff, & Dobrita, 2019).
2. **Libre circulation des capitaux** : Ce point a pour but d'enlever toutes les restrictions quant aux transferts de capitaux entre les Etats membres mais aussi entre les pays de l'UE et les pays tiers. Le but est de faciliter les transferts de capitaux et d'asseoir l'Union Européenne et l'Euro comme des acteurs importants sur le paysage économique mondial (Rakić & Dessimirova, 2019).
3. **Liberté d'établissement et de services** : Ce principe garantit la liberté de mobilité pour les entreprises faisant partie des Etats membres ainsi que la possibilité pour les citoyens de l'Union Européenne d'exercer leur profession libérale dans les pays membres (Maciejewski, Ratcliff, & Dobrita, 2019).
4. **Libre circulation des travailleurs** : Ce principe permet aux travailleurs de l'Union Européenne et aux membres de leurs familles d'obtenir des permis de séjour dans le cadre professionnel pour travailler dans les Etats membres. Ce principe a pour but de supprimer les discriminations basées sur la nationalité pour les citoyens de l'Union

Européenne et permettre de mettre toutes les travailleuses et tous les travailleurs sur un même pied d'égalité (Kraatz, 2019).

Comme nous pouvons donc le voir, ce sont des libertés dont beaucoup de personnes ou entreprises bénéficient au quotidien. Que ce soit des britanniques travaillant sur le continent ou inversement, **tous perdraient immédiatement ces avantages** en cas de « Hard-Brexit ». Nous pouvons aussi élargir cet exemple aux entreprises non-britanniques se trouvant au Royaume-Uni qui se retrouveraient dans des situations compliquées et incertaines. Il n'est donc pas étonnant de déjà voir un exode de certaines firmes craignant cette situation plus que complexe. C'est pour cela que le maintien partiel de ces libertés a été l'un des principaux points des négociations pour Theresa May dans le but de maintenir ces acquis précieux pour les européens. Si le « Hard-Brexit » finissait donc par arriver, il provoquerait un bouleversement dans les transactions commerciales au sein de l'Union Européenne. Du jour au lendemain, **l'ensemble des marchandises** arrivant d'Outre-manche à destination des pays de l'Union Européenne **subirait un contrôle** comme n'importe quel pays tiers (Tabankia, 2019). Selon de nombreux experts, cela provoquerait des risques de **pénuries** dans de nombreux secteurs tels les produits alimentaires ou d'autres bien prioritaires (Albert, 2018). Les produits provenant du territoire de l'Union Européenne possèdent un **code unique pour tous les pays membres**. Grâce à ce code d'identification de l'origine, la douane sait quel régime adopter pour le produit. L'avantage de ce code d'identification unique est donc de **supprimer toutes discriminations** du produit lors de son transport entre tous les pays membres de l'UE. **La liberté de circulation** que cela offre permet aux entreprises de faciliter le commerce dans l'Union Européenne en **supprimant toute forme de contrôle**. Il est aussi à noter qu'un produit possédant ce code de l'Union Européenne est **soumis aux accords avec les autres pays extérieurs** sans aucune distinction. Pour donner un exemple, un produit d'origine belge et un autre d'origine portugaise auront exactement les mêmes droits et taxes lors de sa vente dans un pays tiers comme les Etats-Unis, **l'Union Européenne négociant pour l'ensemble de ses membres les accords commerciaux avec le reste du monde** (Radu, 2014).

Cette union douanière permet d'éviter les contrôles et les taxes et facilitent grandement les échanges commerciaux entre les états européens. C'est un acquis qui permet à de nombreuses entreprises de commercer régulièrement avec le Royaume-Uni. Se situant sur deux îles, les moyens d'y faire parvenir des marchandises sont forcément limités. Le fait de rajouter des contrôles en sortant de cette Union douanière viendrait grandement perturber ces accès au pays qui sont déjà sous certaines contraintes.

2.3.2. ACCORD ACCEPTÉ OU « SOFT-BREXIT »

Ce scénario est l'exact contraire du précédent. Ce scénario, que beaucoup de monde espère toujours voir se concrétiser car il limiterait les conséquences économiques et sociales du Brexit est celui d'un **accord entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne**.

En effet, le but de ces mois de négociations est bien évidemment que la situation finisse avec un accord entre les deux parties. Pour cela il faut que le parlement britannique accepte les **termes négociés entre le Conseil Européen et Theresa May**. Malheureusement de nombreux membres du gouvernement du Royaume-Uni sont des eurosceptiques convaincus et refusent un Brexit trop « soft ». Estimant que les conditions négociées par la première ministre ne permettent pas un détachement assez important entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne, ils font blocus et refusent toutes propositions émises jusque-là, ne voulant pas garder de relations autres que commerciales avec le continent (Regnier, 2019).

Nous n'allons pas entrer dans tous les détails des négociations car de nombreuses questions ont suscité le débat et ont divisé lors des discussions. Nous allons cependant aborder le point le plus complexe et le plus controversé de ces négociations.

Le point le plus compliqué des négociations et qui empêche de nombreux membres du parlement britannique d'accepter l'accord de la première ministre est le cas du « **Backstop** ». Le « **Backstop** » ou filet de sécurité est une proposition faite par **Michel Barnier**, négociateur de l'Union Européenne et travaillant sur le problème du Brexit. Cette proposition a pour but de **conserver le Royaume-Uni dans une union douanière avec l'Union Européenne** jusqu'au moment où un accord serait trouvé entre les deux parties à la suite d'une **période de transition** prévue dans les négociations et pouvant s'étendre **jusque 2022 maximum** (Guien, 2019). Ce filet de sécurité a été en premier lieu réfléchi pour éviter absolument le rétablissement d'une frontière physique entre la République d'Irlande et l'Irlande du Nord. Il serait trop contraignant, selon les Eurosceptiques britanniques, car il **forcerait l'Irlande du Nord à continuer à se plier aux lois Européennes concernant le commerce** (en particulier la libre circulation des biens et des personnes) tant qu'un accord commercial ne serait pas trouvé et ainsi éviter des nouvelles tensions dans ces régions (du Prayat, 2019). La dernière fois qu'une frontière physique était présente entre les deux Irlande c'était durant les 30 ans de guerre civile qui ont déchiré l'île en deux et ont marqué la région par de nombreuses violences. L'accord de Belfast de 1998 a permis de rétablir la paix entre les deux territoires et le rétablissement d'une frontière physique et contrôlée signifierait un grand retour en arrière dans la situation géopolitique (Bettinelli, 2018).

C'est donc un point très délicat lors des négociations car le **Royaume-Uni veut absolument garder le contrôle sur l'Irlande du Nord** tandis que l'Union Européenne sur la République d'Irlande.

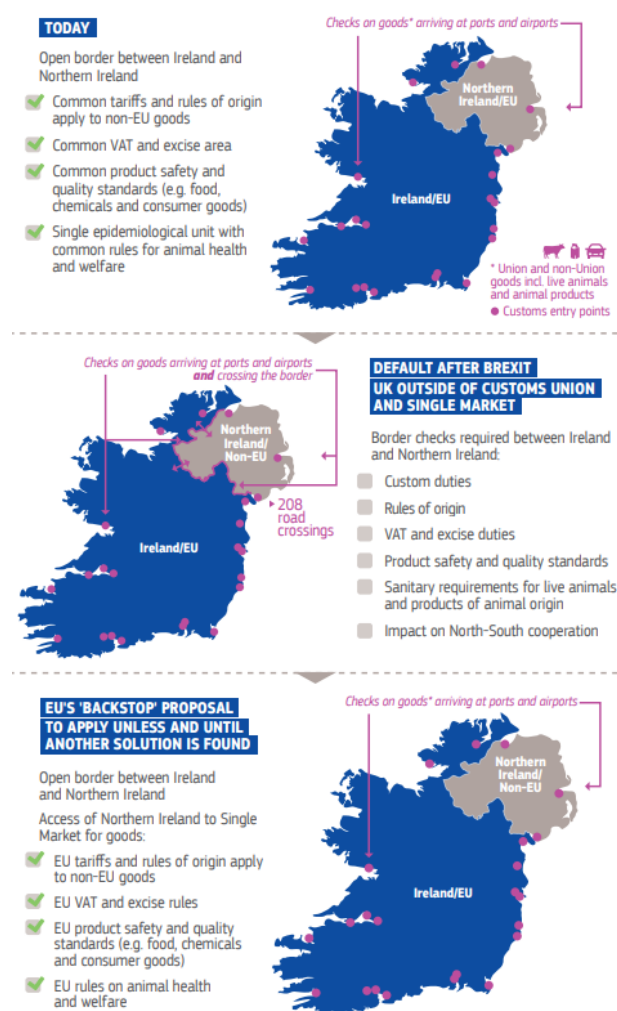


FIGURE 4

Scénarios de la situation de l'Irlande post-Brexit
(European Commission, 2018)

La Figure 4 nous montre les différentes possibilités de ce plan de « **Backstop** » si controversé. Le but serait de conserver le **Royaume-Uni** dans une **union douanière temporaire** dans laquelle **aucun quota et droits de douane sur les biens industriels et agricoles** ne pourrait être appliqué. **L'Irlande du Nord** posséderait un statut spécial qui impliquerait de suivre **certaines règles du marché unique de l'Union Européenne** tel des règles sanitaires (Baczynska & Macdonal, 2018). C'est une décision clé car elle influencera le commerce et l'économie de façon conséquente. Cette question pose de nombreux problèmes durant les négociations. Les eurosceptiques britanniques ne veulent pas de cette situation car ils craignent une annexion de l'Irlande du Nord par l'Europe. L'Union Européenne ne veut pas d'une nouvelle frontière physique entre les deux Irlande. Mais les contrôles deviendraient inévitables en cas de non-

accord, l'Europe se devant de contrôler les produits entrant sur son territoire et bénéficiant de son immunité douanière. Le risque que cette frontière soit utilisée comme passage frauduleux en abusant des **facilités de douane** existant au sein de l'Union Européenne est réel et rend cette situation encore plus complexe (Louis, 2019).

Le type d'accord proposé en vue d'un « Soft-Brexit » se rapprocherait de ce que l'on appelle un **accord à la « Norvégienne »**. En effet, la Norvège bien que n'étant pas membre de l'Union Européenne (2 refus d'adhésion par referendum en 1972 et 1994) entretient des liens étroits avec l'UE. Elle fait partie de **l'Association Européenne de Libre Echange (AELE)**,

regroupant également l'Islande, la Suisse et le Liechtenstein, une organisation visant à **faciliter la liberté des échanges entre les pays membres**. Cette organisation diffère de l'Union Européenne par le fait que **les pays membres ne font pas partie d'une union douanière** et ont donc la possibilité de négocier indépendamment leur droit de douane avec les pays tiers (Département des affaires étrangères, 2017). La Norvège fait également partie de **l'Espace Economique Européen** (EEE) avec les autres pays membres de l'AELE (excepté la Suisse) qui consiste à faire intégrer au marché unique les pays membres d'AELE/EEE et l'Union Européenne permettant la mise en place des 4 libertés fondamentales vues précédemment. **Cet accord de l'EEE** permet donc une mise en place d'un **marché intérieur unique** mais sans prendre en compte *une union douanière, les politiques d'agriculture et de pêches, une politique commerciale commune, la politique étrangère et de sécurité ainsi que la justice et les affaires intérieures*. Cela permet donc de faciliter les libertés d'échanges entre les pays membres mais également d'apporter une **coopération dans certains enjeux communs** tel le changement climatique via des **contributions financières** ce qui se traduit par la relation étroite entre la Norvège et le reste de l'UE par exemple (Ambassade Royale de Norvège à Paris, 2019). Dans le cas d'un « Soft-Brexit », l'accord rendrait la situation du Royaume-Uni envers le reste de l'Union Européenne comparable à celle qui est en place avec la Norvège en ce moment. Le pays garderait donc son **accès au marché unique préservé** mais ne **ferait plus partie de l'union douanière** négociant donc ses propres accords avec les pays tiers. Il y aurait donc la mise en **place de barrières non-tarifaires** comme des contrôles pouvant entraîner certains retards mais les droits de douane seraient conservés pour la plupart des secteurs d'activités (Cornuet, Ouin-Lagarde, & Vignolles, 2019).

Comme dit précédemment, d'autres points ont suscité des longues négociations pour la sortie du Royaume-Uni de l'UE. Nous pouvons citer en exemple le cas des millions de personnes (*britanniques travaillant sur le continent ou européens travaillant au Royaume-Uni*) qui verraient leur situation se compliquer si elles perdaient du jour au lendemain leurs droits acquis grâce à leur appartenance commune à l'Union Européenne. Ces questions bien qu'intéressantes et assez complexes à analyser ont été pour la plupart résolues dans l'accord proposé. C'est donc bien la situation du « Backstop » qui met un frein aux négociations pour le moment et qui a le plus d'influence sur le futur économique de toute l'Europe. L'espoir de trouver un accord est toujours présent mais il faut que les deux parties arrivent à trouver un terrain d'entente sur ce point crucial avant toute chose.

Pays concerné / Type d'accord	Soft Brexit	Hard Brexit
Union Européenne	Accord équivalent à la Norvège	Droits de douane NPF
Pays Hors Union Européenne	Différence entre droits de douane par rapport à la situation initiale et NPF	

TABEAU 2

Récapitulatif des formalités douanières avec le Royaume-Uni post-Brexit

Sur la Tableau 2 ci-dessus, nous pouvons voir un **récapitulatif des nouvelles formalités douanières** entre le Royaume-Uni et le reste des pays en fonction des scénarios de « **Hard-Brexit** » et de « **Soft-Brexit** » décrit dans les sections précédentes. Dans le cas d'un « Soft-Brexit » nous retrouvons **l'accord à la norvégienne** avec l'Union Européenne permettant de garder l'accès au marché unique et limitant grandement l'augmentation des droits de douane avec les pays membres. Par contre dans le cas d'un « Hard-Brexit » les **droits de douanes** avec l'Union Européenne deviendraient ceux prévus par **l'Organisation Mondiale du Commerce** (OMC) en fonction de la clause de la **nation la plus favorisée** (NPF). Les droits de douanes vis-à-vis du reste du monde quant à eux augmenteraient dans chaque scénario de la différence des droits de douanes qui existait pré-Brexit et les droits de douane de la clause NPF. La pression des négociations est donc ressentie essentiellement au sein de l'Union Européenne.

Il est bon de préciser que ces deux scénarios n'ont **pas la même date de mise en place**. Le scénario de « **Soft-Brexit** » ne serait d'application qu'à partir de la **fin de la période de transition** prévue dans l'accord. Ses effets ne seraient donc pas présents avant la fin de cette période de transition **pouvant aller jusqu'en 2022**. En ce qui concerne le scénario du « **Hard-Brexit** » en revanche, il pourrait être d'application à **n'importe quel moment**. Le gouvernement du Royaume-Uni peut décider à tout moment de rompre totalement avec l'Union Européenne en mettant en place les nouvelles barrières tarifaires. Le Tableau 2 ne reprend aussi que les **nouvelles barrières tarifaires** et ne prend pas en compte les éventuelles barrières non-tarifaires post-Brexit. En effet, de nouvelles barrières pourraient se mettre en place tels des contrôles accrus à la frontière, des embouteillages à l'entrée, des nouvelles formalités administratives, ... et auraient aussi des conséquences sur l'économie et les entreprises en cas d'un non-accord. Mais ces barrières sont très compliquées à prévoir avec précision contrairement aux changements des taux de douane se basant sur des scénarios d'augmentation concrète.

2.3.3. REPORT SUR LE LONG TERME DU BREXIT

Ce scénario, la demande d'un **report de date butoir des négociations entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne**, est un cas particulier de cette problématique. En effet, c'est un scénario qui a déjà eu lieu durant ces années de négociations. La dernière **prolongation** en date est survenue la veille du **12 avril**. Theresa May a réussi à obtenir un prolongement de la période de négociations jusqu'au **31 octobre 2019**. Le but de cette prolongation est d'éviter la sortie du Royaume-Uni sans accord et ainsi éviter des conséquences qui pourraient être très néfastes pour les 2 parties prenantes. Mais ce n'est pas la première fois que la date butoir du Brexit est repoussée. La première date officielle pour trouver un accord entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne était le **29 mars 2019**, exactement 2 ans après que Theresa May entama la procédure de sortie. N'ayant pas trouvé d'accord avant cette date, la première ministre avait réussi à obtenir un report de la date limite au **12 avril 2019** (Feertchak, 2019). Il n'est pas à exclure qu'il y ait des nouveaux reports en attendant qu'un accord ne soit trouvé. La démission de Theresa May relançant les débats, la probabilité de voir s'étendre encore les périodes de négociations est grande. La décision reviendra à son successeur à la tête du gouvernement du Royaume-Uni (Collomp, 2019). La figure 5 représente la timeline des négociations jusqu'ici pour résumer les dates importantes.

Mais cette situation a déjà eu **des conséquences sur les entreprises se situant au Royaume-Uni**. En effet, de nombreuses firmes essaient d'anticiper les répercussions du Brexit et ainsi éviter le plus possible ses retombées économiques. Nous pouvons par exemple citer l'entreprise automobile BMW qui a décidé d'avancer la fermeture annuelle de son usine de mini de Cowley au mois d'avril par peur d'un Brexit dur à l'approche de la date limite. Des entreprises concurrentes comme Jaguar Land Rover ou PSA avaient également pris leurs dispositions pour anticiper un Brexit dur en avril 2019 (Davesne, 2019). Nous analyserons plus en détail ces différentes retombées plus loin dans ce travail. Bien qu'un report de la date soit une bonne chose pour espérer un accord, les conséquences économiques sur les entreprises sont déjà bien présentes car cela crée un **climat d'incertitude** et donc un risque pour les entreprises. Nous observerons les conséquences déjà visibles sur l'économie et en particulier sur l'économie du Royaume-Uni qui a connu une perte de vitesse durant cette période de négociations.

2.3.4. REFERUNDUM BIS

Ce scénario est une des possibilités mais a très **peu de chances de voir se réaliser**. En effet, le premier ministre pourrait décider de tout remettre en jeu et de proposer aux habitants du Royaume-Uni un « **Referendum bis** ». Ce referendum aurait la même question que le précédent mais pas forcément la même issue ce qui pourrait être une chance de débloquer la situation. En effet de nombreuses personnes regrettent la situation actuelle, estimant que les négociations n'aboutissent à rien et qu'il y a des conséquences néfastes et inutiles sur le pays. Il y a notamment eu certaines manifestations et pétitions en faveur d'un second vote pour le Brexit (Bernard P. , 2017).

C'est une décision propre au gouvernement du Royaume-Uni et donc au successeur de Theresa May qui elle ne voulait pas de cette option estimant que la décision du peuple devait être appliquée peu-importe la direction que cela prenait. Avec un second vote, on pourrait donc avoir une **chance de voir l'annulation pure et simple de la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne**. Mais même en cas de l'annulation du Brexit, certaines répercussions seraient inévitables et auraient des conséquences sur l'économie.

Donc malgré la **faible chance** de voir arriver ce scénario, la possibilité d'un second referendum reste une des solutions possibles. Ce qui ne veut pas dire qu'en cas d'un nouveau vote, la décision serait différente. Beaucoup de citoyens du Royaume-Uni veulent cette séparation depuis le début et malgré les difficultés des négociations, beaucoup sont toujours nombreux en faveur de ce Brexit.



PHOTOGRAPHIE 1

Des manifestants proeuropéens posent des pancartes sur les grilles du Parlement britannique, à Londres, le 23 mars (Nicholls, 2019)

2.3.5. SYNTHÈSE

Le Brexit est une problématique complexe comme nous l'avons vu dans cette première partie. Les **négociations** entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne sont **tendues** et doivent **répondre à une multitude de problèmes** dans le but d'éviter au maximum les conséquences négatives de cette rupture lancée depuis 2016. Les scénarios pour sa conclusion sont nombreux et auront des **conséquences sur le fonctionnement des entreprises** dans le futur et sur l'économie en général. **L'incertitude** face au dénouement est toujours aussi présente. Après de **multiples reports** de la date limite, les **nombreux rejets** de l'accord de Theresa May par le gouvernement du Royaume-Uni et la récente démission de la Première Ministre sèment toujours plus de doute sur l'issue de cette séparation. L'avenir nous dira si le successeur de Theresa May parviendra à trouver un terrain d'entente avec l'Union Européenne ou si au contraire il se dirigera vers une rupture brutale avec l'UE. Ce qui est certain, c'est que peu-importe le scénario qui se réalisera, il aura des **conséquences sur le monde des entreprises et sur les futures relations commerciales**.

L'analyse de ces conséquences face aux divers scénarios présentés ci-dessus sera l'objet des prochaines sections de ce travail. Nous tenterons de mettre en relation les issues probables du Brexit et les conséquences pour les entreprises travaillant à l'international et plus particulièrement avec le Royaume-Uni et l'économie dans son ensemble. Le but sera d'analyser les impacts possibles sur les Supply Chains et quelles mesures les dirigeants vont prendre pour palier à ce risque pour leur entreprise. Nous déterminerons la date de fin de notre exploration sur le Brexit au 7 Juin 2019, date de démission de la première ministre Theresa May. A ce stade des négociations, **2 scénarios** semblent avoir **le plus de probabilités de se produire** : soit un accord sera trouvé et nous aurons un « **Soft-Brexit** », soit nous verrons une rupture brutale entre les deux parties et nous aurons un « **hard-Brexit** ». Les conséquences de ces 2 scénarios sont donc celles qui sont les plus étudiées par les spécialistes et cela servira de base pour notre analyse dans le reste du travail.

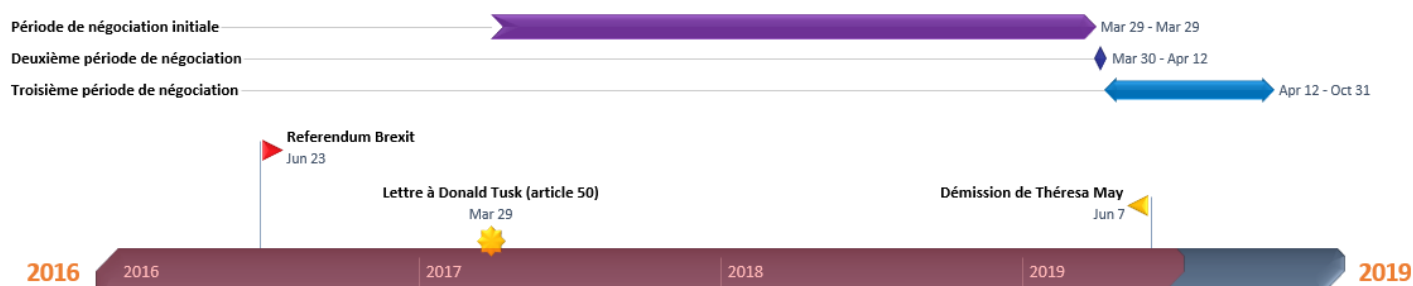


FIGURE 5

Brexit ligne du temps

3. SUPPLY CHAIN

3.1. INTRODUCTION

Dans cette partie, nous allons nous pencher sur l'étude des **Supply Chains**, le but étant d'exposer et de comprendre les différents **enjeux** d'une chaîne logistique appelée aussi chaîne de valeur. L'objectif de cette seconde partie sera donc d'aborder certains aspects clefs des chaînes logistiques afin de mieux cerner les impacts du Brexit sur celles-ci. Nous aborderons des points critiques et des stratégies courantes utilisées par les entreprises face à ce type de situation.

Nous commencerons cette section par les bases essentielles d'une Supply Chain. Pour ce faire, nous commencerons par définir les différents aspects. Le but de ces définitions est de poser les bases de notre analyse pour la suite de ce travail. Nous nous concentrerons ensuite sur les points importants de ces définitions pour approfondir des aspects plus complexes.

Le **premier aspect** de cette section se concentrera sur les chaînes logistiques en général. Nous poserons certaines **bases des chaînes logistiques** afin de mieux appréhender les différentes conséquences possibles pour les entreprises en fonction de leur **domaine d'activité**. Nous apporterons une **distinction entre les différents types de chaînes logistiques** que nous pouvons observer dans le monde. Ces différents types de Supply Chain mettront en place des stratégies différentes, n'appréhendant pas toutes le risque de la même manière. Nous couplerons ce premier aspect avec un aspect indissociable des chaînes logistiques, c'est-à-dire le **Supply Chain Management**. Nous verrons que la gestion des chaînes logistiques diffère en fonction de nombreux paramètres et que les prises de décision ont une importance capitale sur le bon fonctionnement de l'entreprise.

Le **second aspect** de cette section concernera la spécificité des **chaînes logistiques internationales** ainsi que l'**International Supply Chain Management (ISCM)**. Ce second aspect a pour but d'introduire la spécificité des chaînes logistiques internationales. Ces chaînes particulières seront celles qui seront le plus concernées par la rupture entre l'Union Européenne et le Royaume-Uni. Nous analyserons les **différentes difficultés** auxquelles doivent faire face les gestionnaires de telles chaînes ainsi que **les différentes stratégies face au risque** qui sont mises en place par ceux-ci. A la suite de cette section, nous pourrions commencer à explorer les différents impacts du Brexit sur les Supply Chains et l'économie en général.

3.2. LA SUPPLY CHAIN ET LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

3.2.1. DÉFINITION ET ANALYSE

Comme expliqué lors de l'introduction, nous commencerons l'étude des Supply Chains par une définition et analyserons ensuite les points clefs et les nuances de celle-ci.

Nous allons commencer par la définition de la **Supply Chain** ou Chaîne d'approvisionnement en français.

« **Chaîne d'approvisionnement** : Ensemble des intervenants de la chaîne logistique, allant des producteurs de matières premières jusqu'au consommateur final, en passant par tous les intermédiaires éventuels (transformateurs, grossistes, transporteurs, distributeurs...). " La Supply Chain ou chaîne logistique peut être assimilée à un **modèle séquentiel d'activités** organisé autour **d'un réseau d'entreprises** dont le but est de mettre un produit ou un service à la disposition du client dans des **conditions optimales** en termes de **quantité**, de **date**, de **lieu**... Ce réseau regroupe des organisations se trouvant à l'amont et à l'aval du processus productif. Elles partagent un objectif commun, celui de s'engager dans un processus de **création de valeur** représenté par **le produit ou le service** livré au consommateur » (Bouaziz, 2019)

Cette première définition peut être complétée avec celle du Supply Chain Management, c'est-à-dire la gestion de ces chaînes logistiques :

« Le **Supply Chain Management** définit l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destiné à **piloter** le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement depuis le premier fournisseur jusqu'au client final.

Il s'agit en effet, **maillon après maillon**, d'estimer au plus juste les **besoins**, les **disponibilités** et les **capacités**, afin de mieux **synchroniser** les éléments de la chaîne globale d'approvisionnement et de fabrication.

Pour les **entreprises d'envergure** utilisant de nombreux sous-traitants, c'est l'unique moyen de servir les clients selon les exigences de **prix**, de **délai** et de **qualité**. Si une entreprise se lance dans un projet SCM c'est qu'elle souhaite améliorer les flux et les délais tout en assurant une maîtrise rigoureuse des **coûts**. » (Fernandez, 2019)

Les chaînes logistiques sont donc des **processus séquentiels** composés d'un réseau de plusieurs organisations œuvrant dans le but de **créer de la valeur** à l'arrivée au consommateur final. La synchronisation de ce processus afin de satisfaire le client en termes de qualité, de délais et de prix est l'enjeu principal du management de ces chaînes logistiques.

3.2.2. ORDER PENETRATION POINT

Dans cette partie, nous allons approfondir un concept qui influence la **stratégie** d'une Supply Chain. Cela va influencer la politique et les objectifs d'une Supply Chain employée par l'entreprise et permettre de mettre en place **différents objectifs d'améliorations** en fonction des variations de ce concept. C'est ce que l'on va appeler « **Order Penetration Point** » (OPP), c'est-à-dire à quel moment de la chaîne logistique la demande du client déclenche le reste du processus. En fonction de l'emplacement de cet OPP dans la chaîne logistique, le type de Supply Chain et ses enjeux vont considérablement changer. Elles auront toujours toutes le **même objectif commun** qui est de créer de la valeur mais elles vont se **différencier sur les moyens mis en place** pour créer cette valeur. Pour bien comprendre ce concept, nous nous sommes inspiré d'un graphique théorique montrant les divers moments où l'OPP peut intervenir et nous verrons ensuite en quoi cela change le type de Supply Chain (Olhager, 2003). La figure 6 ci-dessous montre **4 types basiques** de types de production en fonction du moment de l'OPP. (Logistiikan Maailma, 2019)

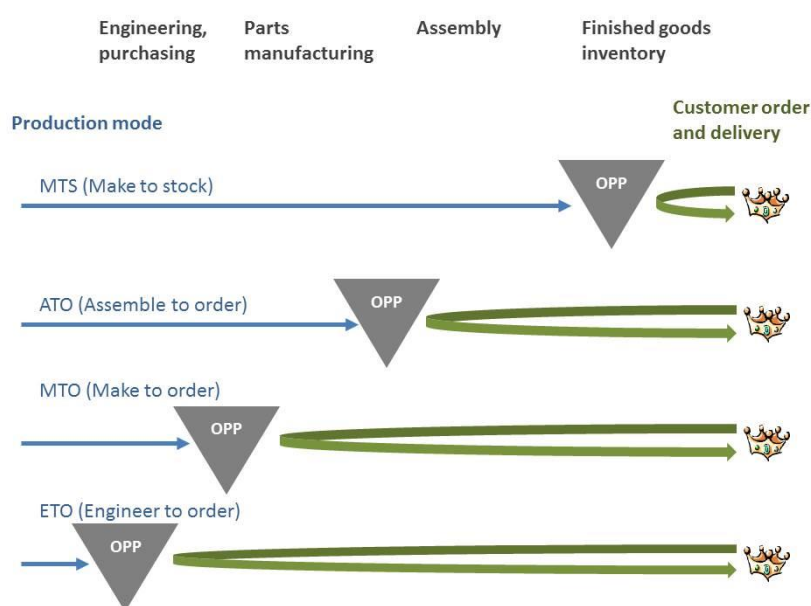


FIGURE 6

Order Penetration Point (OPP) (Logistiikan Maailma, 2019)

La ligne verte représente le reste du flux de la Supply Chain restant après l'OPP. Comme nous pouvons le voir, la stratégie « **Make To stock** » a un très court moment entre la demande et les produits. Il n'y a plus d'étape dans la chaîne de production et les produits sont disponibles directement dans le stock. Ce sont généralement des produits que l'on appelle **fonctionnels** (Papier toilette, T-Shirt blanc, Eau, ...). Ce sont des produits qui possèdent une **demande**

prévisible permettant donc **d'anticiper en stock** pour que le client n'ait plus qu'à le prendre en magasin. Ce type de Supply Chain a donc besoin d'un **bon niveau d'inventaire** mais pas forcément d'une livraison rapide comme la demande est prévisible. Ce sont aussi des produits rapportant de **faibles marges** et dans des **cycles de vies plutôt longs**. C'est un type de Supply Chain assez lent qui n'est **pas très réactive** au marché. On appelle aussi cette vision de la Supply Chain, la **vision Push** car l'entreprise « pousse » ses produits vers les clients c'est-à-dire que lorsque le client veut le produit il n'a qu'à se servir. Ce sont des produits qui sont donc très peu sujet à la rupture de stock. On cherche l'**efficience** dans ce type de Supply Chain, c'est-à-dire faire les choses le plus efficacement possible et au moindre coût pour en tirer le plus de bénéfice (Fisher, 1997).

Alors que si nous prenons son opposé, la stratégie « **Make to Order** », nous avons des objectifs complètement différents. Ce type de Supply Chain possède un long trajet entre l'OPP et l'arrivée au client. C'est pour cela que c'est une Supply Chain beaucoup **plus réactive** car il faut pouvoir répondre à la demande dans des **délais corrects** en finissant toutes les étapes restantes du processus. On appelle ces produits **innovatifs** car ce sont généralement des nouveautés tel les derniers smartphones ou encore la mode vestimentaire. Ce sont des produits possédant des **prévisions très incertaines** mais sur lesquels les **marges sont plus importantes**. Ce type de Supply Chain possède des niveaux **d'inventaire très bas** et se doit d'investir dans un **système d'informations rapide**. En effet, il y a entre un jour et quelques semaines (2 semaines max. généralement) entre le moment de la demande du client et l'arrivée de son produit. Cela nécessite donc une **logistique rapide** et une **bonne proximité avec les clients** pour être **le plus réactif possible** (Fisher, 1997). Cette vision de la Supply Chain est appelée **Pull** car la chaîne d'approvisionnement a un **effet de traction**, tiré par la demande du client qui va déclencher le reste du processus contrairement à la vision *Push*. Ici, on cherche la **réactivité** de la chaîne de production en étant proche du client et une flexibilité par rapport à la demande pour répondre au marché et en tirer un maximum de bénéfices (Stevenson, Hendry, & Kingsman, 2005).

Ces différences rendent donc les **enjeux divers pour les gestionnaires**. Comme nous le verrons par la suite, le Brexit aura des conséquences diverses en fonction de la réactivité que les dirigeants mettent en place pour leurs chaînes logistiques. Les différents secteurs s'en verront ainsi affectés différemment en fonction de la politique qu'ils emploient et mettront donc en place des stratégies variées pour anticiper ce risque comme nous le développerons par la suite.

3.2.3. PILOTES DE PERFORMANCE

Lors de l'élaboration et du management d'une Supply Chain, les dirigeants d'entreprise doivent prendre des décisions stratégiques. Pour cela, les responsables doivent faire des choix importants pour permettre un gain de valeur maximum grâce à la vente de l'output. Au cours des études scientifiques, les chercheurs ont identifié **6 drivers de performance** pour les Supply Chains et le Supply Chain Management. Ce sont ces 6 facteurs qui vont déterminer l'efficacité ou non d'une chaîne d'approvisionnement. Nous allons approfondir ci-dessous le détail de ces drivers de performance pour comprendre leur intérêt et leur particularité. Nous nous sommes appuyé sur de nombreuses recherches scientifiques traitant le sujet ainsi que des expériences et cas pratiques que nous avons pu voir tout au long de notre cursus de gestion. Ces 6 pilotes que nous allons aborder sont : ***Facilities, Inventory, Transportation, Information, Sourcing, Pricing*** (Shahzadi, Amins, & Mahmood Chaudhary, 2013).

Les **performances** et le **contrôle** de celles-ci sont indispensables dans le bon management des entreprises. Nous pouvons lister le but d'un **système de contrôle des performances** comme nous l'explique Asbjørn Rolstadås (1995) chercheur Norvégien spécialisé dans le domaine. Les objectifs d'une mise en place d'un tel contrôle sont :

- Permettre **d'aider dans les prises de décision** en donnant des indications sur les actions déjà mises en œuvre et les endroits nécessitant une intervention.
- Permettre de **contrôler la stratégie** de l'entreprise et l'atteinte des objectifs sur le long terme.
- Permettre de **prévenir en cas de déficience** dans une partie de la chaîne grâce à l'analyse des données.
- Pouvoir **rendre des comptes aux différentes parties prenantes** du processus et contrôler les objectifs interne.
- Permettre **d'inciter un processus d'amélioration constant** grâce à la visibilité de l'évolution des résultats et les récompenses possibles liées à ceux-ci.
- Permettre aussi **d'inciter les employés à fournir les efforts supplémentaires** dans le but de s'améliorer et avoir un impact positif sur leurs performances.
- Garder les **enregistrements des performances** pour les fournisseurs et les revendeurs et les utiliser pour l'amélioration du processus de toute la chaîne (Rolstadås, 1995).

Nous pouvons donc remarquer que le contrôle des performances est primordial. C'est une ressource essentielle pour les membres du Supply Chain Management. Cela permet de comprendre si les stratégies mises en place pour les 6 drivers sont adaptées au marché. Le but sera de trouver **le bon équilibre entre ces 6 pilotes de performance** pour permettre l'efficacité de la Supply Chain. Nous allons donc analyser maintenant à quoi ils correspondent et quelles sont les décisions qui doivent être prises pour chacun d'entre eux.

3.2.3.1. FACILITIES

Le premier driver que nous allons aborder est le driver **Facilities** (ou installations en français). Cela correspond au lieu où les produits sont **stockés, fabriqués et assemblés**. Les plus grandes décisions à prendre pour ce driver sont les sites de productions et les lieux de stockage (Chopra & Mendil, 2015). Pour ce faire, il faut **prendre en compte le type d'output** que l'on vend, comme dit précédemment, et l'introduire dans une chaîne d'approvisionnement adaptée. Les décisions qui en découlent représentent d'énormes investissements et les mauvais choix sont lourds de conséquence. L'optimisation de la localisation est donc réfléchie en amont avec un soin particulier apporté au degré de réactivité que l'on veut apporter à la chaîne tout en minimisant les coûts le plus possible (Melo, Nickel, & Saldanha-da-Gama, 2009).

3.2.3.2. INVENTORY

Le deuxième driver que nous allons aborder est le driver **Inventory** ou inventaire en français. Il correspond au **flux de tous les matériaux** dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Cela signifie que les décisions qui doivent être prises pour ce driver sont les différentes quantités disponibles pour chaque étape du processus à un moment donné et le contrôle en permanence de chaque niveau d'inventaire (Rouse, 2017). **Les politiques d'inventaire** sont capitales pour une Supply Chain et le changement de celles-ci peuvent considérablement changer sa réactivité et son **efficacité**. En cas de distorsion de l'information, l'entreprise risque un « **Bullwhip Effect** » qui a de grosses conséquences sur les coûts pour l'entreprise et met en péril la qualité du service au consommateur (Lee, Padmanabhan, & Whang, 1997). La qualité des informations en temps réel des niveaux d'inventaire est encore plus importante pour les entreprises de grande envergure car leur Supply Chain est plus complexe et demande une synchronisation cohérente (Lee, 2004).

3.2.3.3. TRANSPORTATION

Le driver de performance que nous allons aborder maintenant est le driver **Transportation** ou transport en français. C'est l'ensemble des décisions qui concernent les **moyens de transports**

utilisés dans l'ensemble du processus de Supply Chain. On peut dénombrer **6 modes basiques de transport** différents chacun avec ses particularités :

1. **Route** : Souvent à l'aide de camion, c'est un moyen **flexible** et **rapide** permettant l'accès à presque n'importe quelle localité. Son prix fluctue en fonction de l'économie notamment le prix de l'essence. Il est aussi soumis aux conditions du trafic routier (embouteillages, travaux, ...) qui peut venir perturber les transports. Il existe en outre certaines restrictions pour l'accès des camions en particulier dans les grandes villes.
2. **Bateau** : Moyen de transport le plus lent mais aussi très efficient. Il permet des économies sur les coûts mais est limité aux accès de voies d'eau et aux ports pour charger/décharger.
3. **Avion** : Moyen de transport très rapide mais aussi couteux. Il permet une capacité de réactivité haute mais est limité en fonction des vols disponibles aux destinations voulues.
4. **Train** : Mode de transport qui peut permettre aussi des économies sur les coûts mais n'est pas très rapide. Il est de plus limité aux localités desservies par les lignes de trains uniquement.
5. **Pipelines** : Peut-être très avantageux en termes de coûts mais est limité au transport de gaz et de liquide uniquement.
6. **Télécommunications** : C'est le moyen de transport le plus rapide (vitesse de la lumière) avec un coût très avantageux mais il est limité seulement aux mouvements d'électricité ou autre donnée tels les messages ou les images (Rodrigue, Comtois, & Slack, 2018).

3.2.3.4. INFORMATION

Le driver de performance que nous allons aborder ici est le driver **Information**. Ce driver concerne les informations transmises entre tous les étages et les parties prenantes du processus de Supply Chain, le but étant de **coordonner** le processus pour rendre la Supply Chain profitable. C'est un élément crucial pour les **opérations journalières** de l'entreprise dans le **contrôle de la production** ou les **niveaux d'inventaire** par exemple. Les informations se doivent d'être **précises** (*des informations floues ne sont pas exploitables*), **à jour** (*les informations doivent représenter la réalité du moment*), **accessibles** (*les informations doivent être compréhensible pour celui qui la reçoit*) et **dans la bonne forme** (*les informations doivent être adaptée en fonction de la personne qui les reçoit*) (Sun & Yen, 2005). C'est un levier d'efficience car les informations peuvent permettre de faire des économies si elles circulent correctement tant au niveau **intra-organisationnel** qu'au niveau **inter-organisationnel**.

Diverses technologies sont utilisées pour le flux de ces informations tel les **ERP, intranet** ou autres **Technologies de l'information et de communication** (TIC) et sont de bons moyens pour permettre à l'information de circuler dans toutes les parties prenantes mais en prenant soin que tout le monde dispose des moyens technologiques nécessaires pour garder la qualité de l'information en permanence dans la chaîne. La construction de ce réseau est nécessaire dans l'élaboration d'une bonne Supply Chain. Comme vu au driver précédent, une mauvaise qualité peut entraîner ce qu'on appelle un « **Bullwhip effect** », c'est un effet qui apparaît lors d'un décalage de l'information le long de la Supply Chain qui entraîne des coûts supplémentaires pour l'entreprise et une mauvaise efficacité de son processus (Lee, Padmanabhan, & Whang, 1997).

3.2.3.5. SOURCING

Le driver que nous allons maintenant aborder est le driver **Sourcing** ou l'approvisionnement en français. Cela signifie que les décisions prises pour ce driver vont concerner tout ce qui touche aux **choix d'approvisionnements tout au long de la chaîne**. Les décisions à prendre couramment pour ce driver consistent à déterminer lorsqu'une tâche doit être faite **en interne** (*In-house*) ou **sous-traitée à une autre entreprise** (*Outsourced*). La décision est prise pour chaque étape de la Supply Chain par les managers pour permettre à la chaîne d'avoir la **réactivité** permettant de **satisfaire le client** tout en étant efficace au niveau des coûts (Novak & Eppinger, 2001).

Les **bénéfices de sous-traiter** des tâches à d'autres entreprises sont nombreux. Tout d'abord cela permet de faire des **économies** en prenant de la **main d'œuvre bon marché et se délaïsser de certains problèmes** qui devront être réglés par le sous-traitant (pensions et droits, problèmes internes, ...). Cela permet aussi de **cibler ses investissements** en ne devant pas acheter toutes les machines/programmes nécessaires pour la tâche et donc de se **spécialiser dans un domaine précis**. Cependant la sous-traitance peut entraîner une certaine **perte de contrôle** sur la chaîne. C'est pourquoi de nombreuses firmes de nos jours mettent en place des **programmes d'amélioration** pour leurs entreprises avec qui elles travaillent et qui sont considérés comme critiques au bon fonctionnement de la chaîne. Cela permet une meilleure intégration dans la Supply Chain et un contrôle sur le déroulé du processus.

La décision de **garder les tâches dans l'entreprise** possède des **avantages** également. Grâce aux technologies actuelles, beaucoup d'entreprises peuvent assumer des services différents (facturation, planning, comptabilité, ...) en interne. Cela permet aussi de garder le **contrôle total** sur ces tâches de la Supply Chain car elles sont directement **exécutées par des employés**

de l'entreprise. La **complexité des tâches** joue un rôle important également dans ce choix. Prenons l'industrie automobile par exemple. Les marques automobiles ont tendance à se fournir en composants auprès de sous-traitants mais de s'occuper de la production des voitures en « In-house ». La complexité de la tâche joue un rôle important dans les prises de décisions des managers car elles demandent une expertise et un contrôle supplémentaire qui ne peuvent être sous la responsabilité d'un sous-traitant (Novak & Eppinger, 2001).

Le but du Supply Chain Management sera donc de trouver le bon équilibre entre les étapes qui devront être réalisées en interne et celle qui devront être sous-traitées à d'autres entreprises spécialisées dans le domaine. L'exemple que nous pouvons ressortir est celui du géant américain, Nike, qui s'est uniquement concentré sur ses activités créatives et marketing et à entièrement sous-traité sa production. Ce changement de stratégie dans les années 1970 pour laquelle l'entreprise est maintenant réputée lui a permis d'être ultra-compétitive sur le marché en offrant des prix très bas comparés à ses concurrents. Les économies lui ont permis d'investir dans d'autres branches de l'entreprise (marketing, R&D, ...) et de se développer pour devenir ce qu'elle est aujourd'hui (Brenner, 2013).

3.2.3.6. PRICING

Le dernier driver de performance que nous allons aborder est le driver **Pricing** ou le prix en français. Ce driver correspond à l'établissement des prix pour tous les biens et les services ressortant du processus de Supply Chain. Les décisions qui doivent donc être prises pour ce driver sont **relatives au prix proposé** au client pour gagner le bénéfice approprié à son produit/service, le but étant bien évidemment de **générer un bénéfice** à la suite de la vente grâce à une **marge par rapport aux coûts**. Les politiques de réduction de coûts tout au long du processus sont donc primordiales pour le bon fonctionnement de ce driver. Ces politiques de réduction sont d'autant plus importantes pour **maintenir la compétitivité** des entreprises face à la mondialisation du marché (Christopher & Gattorna, 2005). Comme mentionné précédemment, les grandes entreprises mettent en place de plus en plus de stratégies d'améliorations de leur sous-traitant pour optimiser leur rendement. C'est un point essentiel car un mauvais fournisseur peut entraîner des coûts supplémentaires qui seront reportés par la suite sur le prix en affectant la satisfaction du client.

Certaines entreprises pratiquent la discrimination des prix pour le même output mais en changeant ses caractéristiques. Prenons l'exemple de l'entreprise Amazon. Cette entreprise, spécialisée dans le E-commerce et la livraison à domicile des produits a mis en place un abonnement payant pour ses clients. En devenant premium, les clients bénéficient de délais de

livraison beaucoup courts et nettement plus flexibles. Grâce à cette différenciation de prix, ils permettent d'augmenter la réactivité de la chaîne en fonction de l'envie du consommateur d'obtenir des délais plus courts (Capital, 2019).

C'est donc un levier permettant encore une fois d'équilibrer entre réactivité et efficience de la chaîne sur lesquelles les managers doivent prendre des décisions. Des politiques de réduction de coûts et un bon fonctionnement des drivers vus précédemment sont indispensables pour rester compétitif et offrir des prix attractifs et correspondant au marché et aux consommateurs.

3.2.3.7. SYNTHÈSE

La bonne gestion de ces **6 drivers** que nous venons de voir et des décisions cohérentes prises pour chacun dans le processus de Supply Chain va permettre à l'entreprise d'être compétitive sur le marché. Au contraire, si des mauvaises décisions sont prises pour un ou plusieurs driver cela met en péril toute l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Une **mauvaise identification du marché est une erreur récurrente** dans ces prises de décisions. Correctement identifier son produit et sa place dans son cycle de vie est donc primordial. Offrir une grande variété de choix pour des produits génériques n'est pas forcément une bonne chose et peut entraîner des coûts non-nécessaires et une perte d'efficience. L'entreprise doit donc faire des choix entre miser sur l'efficience de la chaîne et donc réduire les coûts au maximum ou augmenter sa réactivité et augmenter la vitesse de son processus. Il faut faire un choix sur ses investissements car on ne peut améliorer les deux en même temps, le but étant de remplir la satisfaction du client au moindre coût possible. Si le coût marginal nécessaire pour améliorer la rapidité de la chaîne ne couvre pas la satisfaction marginale du client retirée de celui-ci, ce n'est pas un investissement nécessaire. Le Supply Chain Management doit donc trouver cet équilibre au travers ces 6 pilotes de performances et se mettre dans les meilleures dispositions pour être prolifique.

L'**intégration** et la **confiance** entre les partenaires sont des éléments essentiels dans ce bon fonctionnement. L'intégration verticale du management (*un seul prend les décisions*) est préférée à l'intégration horizontale (*tous prennent les décisions*) car elle permet une meilleure agilité de la chaîne. Par agilité on entend sa capacité à s'adapter à un environnement changeant ce qui est capital pour les entreprises. L'intégration permet la confiance et de meilleures relations avec ses partenaires. Les entreprises travaillent de plus en plus avec des sous-traitants de longue date pour entretenir cette confiance et construire une Supply Chain solide.

3.3. SUPPLY CHAIN INTERNATIONALE

3.3.1. DÉFINITION ET ANALYSE

Après avoir approfondi les différents composants et enjeux d'une Supply Chain et du SCM, nous allons maintenant nous intéresser au cas des **Supply Chains internationales**. Comme précédemment, nous commencerons par une définition pour poser le contexte. Après avoir analysé les points importants de cette définition, nous pousserons l'analyse plus loin pour comprendre quelles sont les **différences** qui existent avec les Supply Chains « classiques », le but étant d'exposer les **enjeux** auxquels les managers doivent faire face lorsqu'ils prennent des décisions pour de telles Supply Chains.

*« Nous avons remarqué l'inexistence d'une définition unanime de ce concept, mais chaque auteur définissait les Supply Chains internationales selon ses **approches** et ses **affinités disciplinaires**. Néanmoins, des points communs subsistent entre les différentes définitions qui mettent le point sur **les défis additifs** que doit relever une **gestion internationale des Supply Chains**, [...]. Nous considérons les **Supply Chains internationales** comme une forme d'organisation plus complexe, qui diffère des Supply Chains « domestiques », régionales, ou continentales [...], et diffèrent également des **chaînes logistiques internationales « traditionnelles »** dans leur **degré d'intégration** et **d'interdépendance** entre les partenaires »* (Amine Balambo & Haouari, 2010).

Cette définition nous expose le principe de Supply Chain Internationale comme étant une Supply Chain ayant toujours l'objectif de créer un processus permettant d'offrir un produit à un consommateur final, à l'exception que dans son processus elle intègre **au moins une entreprise située à l'étranger de son pays d'origine**. La Supply Chain prend donc la forme d'un **réseau trans-national** d'entreprises faisant voyager ses produits dans plusieurs pays avant qu'ils n'arrivent en vente aux consommateurs. Dès qu'une Supply Chain possède une partie de son processus à l'étranger elle est considérée comme internationale. De ce fait, de plus en plus de chaînes prennent cette forme dans un contexte de globalisation grandissant ces dernières années.

Cependant, **l'International Supply Chain Management (ISCM)** peut apporter une certaine distinction entre les Supply Chains internationales en suivant le **degré d'intégration** des entreprises participant aux processus. L'ISCM a une approche de gestion globale de la Supply Chain et contrôle l'ensemble du flux. Les gestionnaires de ces Supply Chains font face à une **arène concurrentielle beaucoup plus grande** en termes de concurrents, de potentiels clients

et de fournisseurs et des **défis supplémentaires** basés sur les différences entre les pays rendant la tâche plus complexe (Amine Balambo & Haouari, 2010).

Nous pouvons reprendre l'exemple de **Nike** comme représentatif d'**International Supply Chain Management**. En effet, bien que Nike soit une entreprise purement Américaine, la grande partie de son processus de Supply Chain se situe dans les pays du monde entier. Elle travaille avec **150 usines** dans **14 pays différents** pour la **production**, elle se **fournit en matériaux dans 44 pays différents** et **vend sa marque dans plus de 290 pays** partout dans le monde (Brenner, 2013). L'entreprise met en place un **réseau complexe de sous-traitants en les intégrant grandement dans leur management** via des programmes de développement et un contrôle permanent. Le degré d'intégration est très haut chez Nike en travaillant avec des sous-traitants (parfois exclusifs) et en exerçant un **contrôle rapproché** de leur fonctionnement. C'est grâce à cette gestion que Nike est considéré comme une des meilleurs Supply Chain mondiale dans le secteur des articles sportifs comme nous pouvons le voir sur la Figure 7 ci-dessous. Mais il existe aussi des **Supply Chains internationales « classiques »** dans lesquelles les sous-traitants étrangers ne sont pas intégrés au Supply Chain Management et ne sont donc pas contrôlés par celui-ci. Nous allons donc maintenant approfondir quels sont les enjeux supplémentaires auxquels ces Supply Chains doivent faire face et quels sont les risques supplémentaires qui sont présents dans un environnement international.

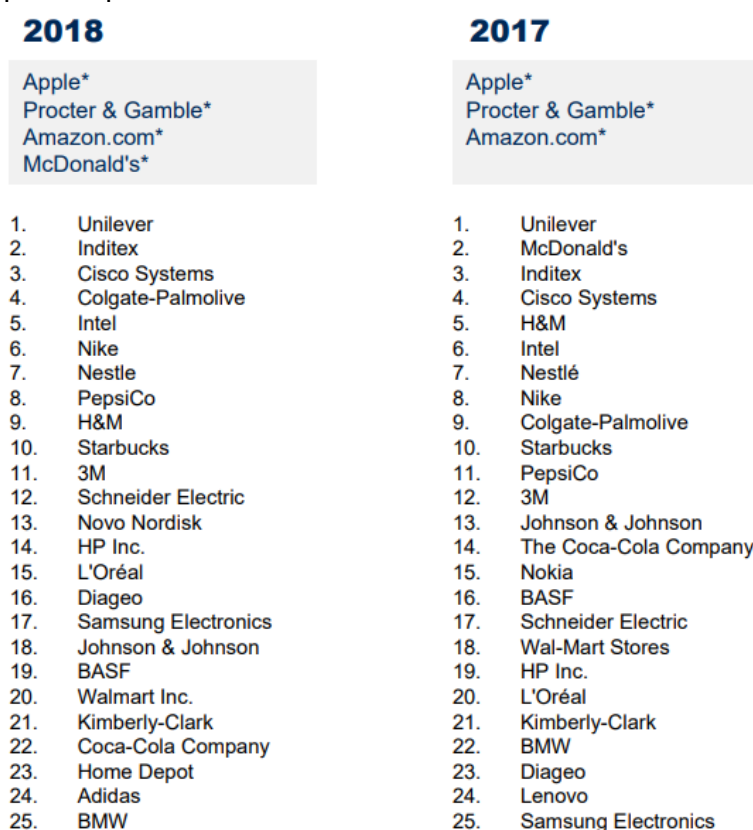


FIGURE 7

Top 25 Supply Chain en 2017 et 2018 selon Gartner (Gartner, 2018)

3.3.2. GESTION DES RISQUES

Les Supply Chains internationales sont par définition plus complexes que les Supply Chains « domestiques ». Elles doivent faire face à des **risques spécifiques** et des **défis propres à l'aspect international de leur situation**. C'est donc cette gestion du risque que nous allons approfondir dans cette section.

Tout d'abord, qu'est-ce que le risque ? La littérature propose une multitude de définitions changeant en fonction de la situation, du contexte, du domaine, ... Mais dans un contexte de Supply Chain nous pouvons donner la définition du risque comme la *combinaison de la probabilité d'occurrence et l'impact d'un événement qui peut affecter la maîtrise des flux physiques et/ou d'informations d'une organisation et/ou de ses partenaires amont et aval au sein d'une Supply Chain, et qui peuvent causer une incapacité à satisfaire les besoins du consommateur final* (Amine Balambo & Haouari, 2010).

Cette définition du risque en Supply Chain met en évidence la **probabilité** que l'entreprise soit en **incapacité de satisfaire le client**. La satisfaction du client étant l'**objectif principal** d'une entreprise et constituant son business dans cette direction, il est normal que ce soit ce risque précis qui soit choisi dans ce contexte. **Le risque ne peut pas être réduit à zéro**, encore moins dans un contexte économique où l'**incertitude** est une part présente du monde des affaires. Le risque peut être **ignoré** (*ne pas le prendre en compte dans nos prévisions*) ou il peut être **géré** en l'incluant dans son management (Harland, Brenchley, & Walker, 2003). La capacité à gérer le risque est donc encore plus importante pour l'International Supply Chain Management car la complexité et l'incertitude sont parties prenantes de leur quotidien et l'ampleur de leur Supply Chain l'expose à une multitude de risques supplémentaires.

Les risques liés à l'internationalisation sont nombreux. Le premier risque que l'on peut mettre en évidence et étroitement lié à notre problématique est le risque de l'environnement **politico-légal**. Le fait de s'internationaliser confronte l'entreprise à des environnements politiques différents qui influent sur son business. Chaque système possédant ses **propres règles** est confronté à des **turbulences multiples** qui auront une influence sur le processus de la chaîne. **L'environnement financier** du pays présente des risques également comme les fluctuations du taux de change par exemple qui ont des conséquences économiques pour l'entreprise. Et dans un cas comme le Brexit, l'environnement politico-légal représente une énorme incertitude pour tout le monde et l'incertitude amène inévitablement le risque.

D'autres risques liés à l'internationalisation sont aussi présents. Nous pouvons citer les **divergences culturelles** existant entre différents pays. Les mentalités sont différentes et peuvent créer un décalage dans la compréhension de l'importance de certains objectifs et endommager toute la chaîne. Comme vu précédemment, l'intégration est primordiale pour le fonctionnement d'une Supply Chain. Le défi de l'internationalisation du Supply Chain Management de celle-ci va donc être de pouvoir **concilier l'importance de l'intégration de toutes les parties prenantes tout en s'affranchissant des barrières culturelles existantes** (Haider, 2014).

Un des concepts qui est mis en avant dans la littérature pour répondre au risque est **l'agilité**. On entend par agilité ou flexibilité en Supply Chain la capacité à réagir et s'adapter rapidement avec **le moins d'effort, de coûts et de perte de temps** pour l'entreprise. L'agilité est donc encore plus importante pour les Supply Chains internationales car elles opèrent à plus grande échelle et sont plus sujet aux **événements incertains**. La capacité à réagir à un événement incertain plus rapidement que son concurrent devient donc une **opportunité** pour une entreprise et est **source d'avantage concurrentiel**. Mais la mise en place d'agilité à certains niveaux de la chaîne entraîne des **coûts supplémentaires** (*inventaire de sécurité p.ex.*) et doit donc être réfléchi en amont. La capacité à identifier les risques les plus dangereux pour son activité et d'investir dans des solutions pour palier à ceux-ci est donc primordial pour l'International Supply Chain Management (Manuj & Mentzer, 2008).

3.3.2.1. AGILITY/ADAPTABILITY/ALIGNMENT

La stratégie est capitale pour une entreprise. C'est ce qui va définir son **mode de fonctionnement sur le long terme** et va être insufflé dans toutes les **décisions de la chaîne**. Les bonnes décisions prises en amont rendent les entreprises compétitives sur le marché. Les scientifiques utilisent un terme anglais pour désigner des chaînes logistiques en adéquation avec leur marché et ayant une gestion performante et ce terme est : *Effectiveness Supply Chain* (Ketchen & Hult, 2007).

Effectiveness est un mot anglais que l'on pourrait traduire par **efficacité** désignant la capacité à atteindre **l'objectif voulu de la meilleure des manières**. Une « Effectiveness Supply Chain » est donc une chaîne pour laquelle les décisions prises pour l'ensemble du processus permettent de créer un **processus permettant de satisfaire le consommateur final**. Il ne faut pas confondre avec un autre terme utilisé dans le domaine, « Efficiency Supply Chain », qui lui désigne une Supply Chain gérant au mieux ses ressources pour parvenir à son objectif final.

Il existe **3 attributs spécifiques** souvent liés avec le concept d'« Effectiveness Supply Chain ». Ces 3 attributs sont respectivement *Agility*, *Adaptability*, *Alignment*.

Le premier attribut, **agilité** dont nous avons déjà parlé précédemment, est donné à la chaîne capable de **réagir aux événements inattendus de façon rapide et efficace**. C'est une qualité importante pour rester capable de satisfaire le consommateur en toute circonstance malgré les imprévus. Cette capacité est essentielle dans la problématique que l'on étudie dans ce travail car les entreprises vont devoir faire preuve d'agilité face au Brexit. Beaucoup d'entreprises n'avaient pas pris en compte ce problème dans leurs prévisions de base et doivent maintenant trouver des solutions pour garder l'efficacité de la chaîne.

Le deuxième attribut, **adaptabilité**, est donné à l'entreprise capable de **repenser sa chaîne logistique lorsque la situation l'exige**. C'est un attribut important car il permet à la chaîne de repenser sa stratégie pour continuer à fonctionner efficacement. C'est sans doute l'attribut le plus important pour la problématique que nous abordons dans ce travail pour le **long terme des entreprises**. Les chaînes logistiques devront être adaptées à cette nouvelle situation et leurs stratégies repensées. Pour ce faire, elles prennent en compte les « **compétences critiques** », c'est-à-dire les niveaux les plus fragiles de leur Supply Chain et mettent au point des stratégies permettant de limiter les risques de dysfonctionnements.

Et le dernier attribut, **alignement**, est donné à la chaîne capable d'aligner l'ensemble des parties prenantes du processus et diriger tous les intérêts dans la même direction. Il nécessite de faire

en sorte que l'intérêt de la chaîne globale passe avant les intérêts déviants de chacune des parties. Il faut pour ce faire être capable de répartir équitablement les gains tout au long de la chaîne et garder une homogénéité.

Ces 3 attributs sont donc utilisés lorsque l'on parle de **Supply Chain de haute efficacité**. Les plus grandes entreprises du monde (*Figure 7*) possèdent ces attributs et ont parmi les chaînes logistiques les plus performantes du monde. Nous avons déjà cité Nike précédemment comme Supply Chain Triple-A mais nous pouvons prendre l'exemple également de l'entreprise américaine Wal-Mart ou encore le leader Coréen des produits technologiques, Samsung.

Les chaînes logistiques de ces 3 entreprises sont très différentes mais sont aussi considérées par de nombreux spécialistes comme des références dans leur secteur d'activité. Chacune opérant dans des domaines différents, elles font preuve d'agilité, d'adaptabilité et d'alignement dans leur stratégie. Ce sont ces 3 capacités qui donnent leur avantage compétitif à ces firmes multinationales.

L'efficacité d'une chaîne définit donc son bon fonctionnement. Les chaînes logistiques internationales possèdent des chaînes complexes avec un réseau d'entreprises parfois très étendu géographiquement. Les 3 attributs cités précédemment sont donc encore plus essentiels pour ce type d'entreprise. Elles devront être capables de faire preuve **d'agilité à court terme** pour maintenir la chaîne en place peu-importe l'issue des négociations, **d'adaptabilité à long terme** en repensant certaines parties de leur processus pour faire face aux nouvelles contraintes tout en gardant une optimisation de la chaîne et enfin un **alignement des parties prenantes** pour ne pas perdre la confiance des partenaires en ne répartissant pas équitablement les retombées du Brexit.

Ces attributs sont également liés à la capacité à mettre en place les stratégies que nous allons développer ci-dessous. Ces stratégies concernent la mise en place de solutions face au risque pour une chaîne logistique. Nous verrons ensuite que ces différentes stratégies seront utilisées par les entreprises pour répondre à un risque comme le Brexit, problématique de ce travail.

3.3.2.2. RISK MANAGEMENT STRATEGIES

Il existe différentes stratégies face aux risques pouvant être classées dans différentes catégories. Chaque catégorie correspond à une solution face à un risque et le but des managers sera d'adopter la bonne stratégie en fonction du contexte de leur entreprise. Suite à une première phase d'identification du risque et une seconde phase d'analyse de ce risque, les responsables appliquent l'une des stratégies pour répondre au mieux à ce risque. **Sept stratégies** de gestion du risque sont utilisées et sont respectivement :

1. **Postponement** : Cette stratégie implique de reporter l'engagement réel des ressources dans le but de garder une flexibilité et postposer les coûts liés au produit. L'OPP se situe donc très en amont dans la Supply Chain et attend donc la commande du client pour confectionner le produit (Hoi Yan Yeung, Selen, Deming, & Zhang, 2007). Cette stratégie est utilisée pour les entreprises ayant une demande à haut risque c'est-à-dire très peu prévisible (Manuj & Mentzer, 2008). Nous retrouvons donc souvent ces stratégies en application dans les entreprises ayant une vision « Pull » de leur Supply Chain, attendant les demandes de leurs consommateurs pour engager les ressources nécessaires à sa production.
2. **Speculation** : Cette stratégie est le contraire de la précédente dans le sens où ici le but est d'anticiper la demande via des prévisions. Cela implique d'anticiper des stocks de produits finis, de matière première, ... dans les pays concernés. Cela peut constituer un avantage économique sur les transports et des économies d'échelles mais nécessite un très bon niveau de prévisions (Pagh & Cooper, 1998). C'est pour cela que cette stratégie est utilisée par des entreprises opérant sur un marché avec une demande à très faible risque (Manuj & Mentzer, 2008). Nous retrouvons donc souvent cette stratégie dans les entreprises adoptant une vision « Push » de leur chaîne logistique préparant des stocks en suffisance pour répondre directement à la demande du consommateur.
3. **Hedging** : Cette stratégie a pour but de palier aux risques d'approvisionnement. Elle implique de créer un **éventail de partenaires** pour chaque tâche pour éviter qu'un événement unique mette l'ensemble de la chaîne à l'arrêt. Elle implique donc des investissements importants pour multiplier les solutions pour chaque tâche. Le **maintien de la qualité des outputs** de chaque partenaire est donc un enjeu de taille pour cette stratégie qui nécessitent des contrôles supplémentaires pour le maintien de la qualité. On peut citer le **Dual Sourcing** comme stratégie de couverture consistant à doubler ses

fournisseurs pour palier à des risques concernant la qualité, les délais, la quantité ou encore la variabilité du prix sur les outputs. C'est donc une stratégie utilisée par les entreprises faisant face à un haut risque au niveau de ses approvisionnements (Manuj & Mentzer, 2008).

4. **Avoidance** : Cette stratégie a pour but d'**éviter les mauvais investissements** lors du processus de Supply Chain. Elle implique d'estimer le gain possible d'une opération ainsi que les risques qui lui sont associés pour décider si c'est une bonne idée pour l'entreprise (Manuj & Mentzer, 2008). Les décideurs prennent en compte différents types de facteurs pour appliquer cette stratégie. Elle permet de se délaissier de toutes pertes possibles liées à ce risque. L'ensemble des Supply Chains procède à ce type de stratégie face au risque car elle doit permettre aux entreprises d'éviter des situations qui lui seront défavorables en fonction des informations prises en amont (Nyang Ongisa, Rotich, & Ngugi Karanja, 2016).
5. **Control** : Cette stratégie a pour objectif de garder le contrôle sur le processus de la Supply Chain. Elle prend la forme d'une **intégration verticale des partenaires** en transférant ces coûts variables en coûts fixes pour l'entreprise. Elle est couramment utilisée par des entreprises offrant des produits innovatifs car leurs complexités nécessitent un grand contrôle et un haut niveau de qualité sur le processus. Cette intégration verticale réduit la flexibilité de l'entreprise étant limitée aux partenaires actuels (Manuj & Mentzer, 2008).
6. **Share/Transfer** : Cette stratégie a pour but de **partager le risque avec un partenaire** ou alors **transférer le risque à un sous-traitant**. Elle peut être mise en place via des contrats spécifiques pour les sous-traitants contenant des clauses de responsabilité prédéfinies. Elle est utilisée par tous types d'entreprises et est une alternative à la stratégie d'intégration verticale vue précédemment en se délaissant de la responsabilité de certains risques à des sous-traitants tout en gardant cette étape dans son processus (Manuj & Mentzer, 2008).
7. **Security** : Cette stratégie a pour but de **sécuriser la Supply Chain contre les dangers** tel le terrorisme, les failles d'informations, le sabotage et à identifier n'importe quel **comportement suspect dans son processus**. Elle implique de travailler avec le gouvernement pour adopter un **comportement proactif face aux régulations**. L'objectif est d'éviter toute perturbation sur la chaîne due à un manque de sécurité. L'ensemble des entreprises mettent en place à différentes échelles ce type de stratégie (Williams, Lueg, & LeMay, 2008). La mise en place de stratégie de sécurité implique

des coûts qui peuvent varier en fonction des autres stratégies utilisées. Certaines décisions telles que le transfert de risque entraîne des coûts supplémentaires pour mettre en place des politiques de sécurité (Manuj & Mentzer, 2008).

Ces 7 types de stratégies face au risque sont mises en place par les managers en fonction de chaque situation. **L'identification** et **l'analyse du risque** sont des phases capitales dans cette mise en place. Chaque acteur de la chaîne a un impact sur l'autre et l'objectif est de sélectionner quels sont les risques que l'entreprise veut supporter et ensuite quelle stratégie elle appliquera pour gérer ce risque.

Ce processus est utilisé pour gérer une situation comme le Brexit par exemple. **L'incertitude** de la situation **implique du risque** pour de nombreuses entreprises qui mettent en place des stratégies pour palier à ce risque pour leur Supply Chain. Les réactions du milieu professionnel sera le sujet de la suite de ce travail dans laquelle nous allons partir à la recherche des stratégies mises en place par les entreprises et les conséquences pour leur économie.

L'objectif de la suite de ce travail sera donc de partir à la recherche des différentes stratégies mises en place par les entreprises pour palier à ce risque qu'est l'arrivée du Brexit. Nous explorerons les conséquences sur les performances via une analyse des communiqués des entreprises disponibles, les différentes rubriques économiques ainsi que via des sources statistiques officielles. Nous procéderons aussi à des entretiens réalisés auprès de professionnels dans le but d'obtenir leur réaction sur le sujet et permettre une visualisation plus claire sur les stratégies mises en place.

Cette dernière partie plus pratique tentera donc de mettre en relation les deux premières sections de ce travail à savoir la situation incertaine de la séparation entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne et l'analyse théorique des Supply Chains et des interconnexions économiques existants entre les pays.

3.3.3. TABLEAU INTERNATIONAL ENTRÉES-SORTIES

L'un des moyens utilisés par les analystes pour déterminer l'intégration des différentes chaînes de valeurs entre les pays est le **Tableau International Entrées-Sorties (TIES)**. Ce tableau reprend les relations commerciales entre les différents secteurs d'activité et leur utilisation. Il se base sur les données de la **World Input-Output Database (WIOD)**, un organisme officiel spécialisé dans le domaine de la récolte de données. La base de données regroupe les relations commerciales de **43 pays** (*28 pays de l'Union Européenne et 15 autres pays dont l'économie est considérée comme influente*) et met sous forme de tableau leurs différents échanges commerciaux au cours de la **période 2000-2014**. Les données sont classifiées entre **56 secteurs d'activités** permettant une distinction du type de consommation. Cette classification provient de l'**International Standard Industrial Classification revision 4 (ISIC rev.4)** qui est le résultat d'un travail commun des Nations Unies permettant une classification standardisée des biens et services de l'ensemble des pays membres. Cela permet de faciliter la mise en place des accords commerciaux en définissant clairement le type de produit et donc la législation internationale qui doit être appliquée tant au niveau douanier qu'au niveau des différentes législations non-tarifaires (Department of Economic and Social Affairs of United States, 2008).

L'intérêt de ce tableau est de ne pas uniquement prendre en compte la production brute d'un produit dans un pays mais d'y inclure les consommations intermédiaires (Constant, et al., 2018). Cette particularité permet de représenter **l'intégration des différentes économies nationales entre elles** en fonction de leur **place dans la chaîne de valeur** et de déterminer **le type d'échanges entre les acteurs économiques internationaux**. Grâce à ces données, il est possible aux analystes d'organismes officiels tel le FMI ou la Banque Mondiale de dresser la variation de l'emploi des biens et des services déterminant ainsi leur degré d'intégration entre eux. La formule utilisée est la suivante : $\text{Emploi}_{c,i,p} = e_{c,i} B y_p$

Dans cette formule, on détermine **l'emploi des exportations** en fonction des différents pays de destination et en fonction des différentes classifications de produit. La formule permet donc de déterminer l'emploi des **exportations du pays d'origine** (c) vers le **pays de destination** (p) pour le type de **produit défini** (i). Grâce à la multiplication de la **matrice entrée-sortie inversée** (B) et de la **demande étrangère** (Y) nous obtenons la valeur ajoutée des exportations à laquelle on viendra multiplier **le multiplicateur d'emploi** (e) pour obtenir notre contenu. Le résultat final est donc obtenu à partir du produit du **multiplicateur de l'emploi** (e^e), de la **matrice inversée d'entrée-sortie internationale** (B) et la **demande étrangère** (Y) (Constant, et al., 2018).

				C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27
				Manufactur e of coke and refined petroleum products	manufactur e of chemicals and chemical products	manufactur e of basic pharmaceut ical products and	Manufactur e of rubber and plastic products	Manufactur e of other non-metallic mineral products	Manufactur e of basic metals	manufactur e of fabricated metal products, except	manufactur e of computer, electronic and optical products	Manufactur e of electrical equipment
				FRA	FRA	FRA	FRA	FRA	FRA	FRA	FRA	FRA
				c10	c11	c12	c13	c14	c15	c16	c17	c18
C27	Manufacture of electrical equipment	BEL	r18	8	9	1	5	3	10	21	24	52
C28	Manufacture of machinery and equipment n.e.c.	BEL	r19	11	13	1	10	9	14	26	15	14
C29	Structure of motor vehicles, trailers and semi-trailers	BEL	r20	3	3	1	2	2	5	7	3	3
C30	Manufacture of other transport equipment	BEL	r21	0	0	0	0	0	0	1	0	0
C31	Manufacture of furniture; other manufacturing	BEL	r22	4	5	2	4	2	2	4	3	3
C32	Repair and installation of machinery and equipment	BEL	r23	1	1	0	0	0	1	2	1	1
D35	Electricity, gas, steam and air conditioning supply	BEL	r24	3	8	1	1	3	6	1	1	1
E36	Water collection, treatment and supply	BEL	r25	0	0	0	0	0	1	0	0	0
E37	Activities and other waste management services	BEL	r26	5	5	1	1	3	20	5	1	1
F	Construction	BEL	r27	6	6	1	5	6	14	21	6	10
G40	Trade and repair of motor vehicles and motorcycles	BEL	r28	16	22	7	11	4	8	10	6	7
G41	Trade, except of motor vehicles and motorcycles	BEL	r29	72	163	40	82	24	37	46	21	28
G42	Trade, except of motor vehicles and motorcycles	BEL	r30	38	55	17	27	10	19	23	10	14
H40	Land transport and transport via pipelines	BEL	r31	6	12	2	4	5	4	4	2	2
H50	Water transport	BEL	r32	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H51	Air transport	BEL	r33	3	5	2	1	2	1	1	1	1
H52	Housing and support activities for transportation	BEL	r34	20	18	4	6	13	14	10	4	4

TABLEAU 3

Tableau International Entrée-Sortie (TIES) partiel entre la France et la Belgique en millions de \$ (à partir des données de WIOD)

Nous pouvons donner un exemple afin de mieux comprendre la mise en forme de ces données. Si nous regardons la Tableau 3 ci-dessus, nous pouvons voir les données partielles des relations commerciales entre la **Belgique** (pays d'origine) et la **France** (pays de destination). Si nous prenons l'encadré rouge dans le tableau, il indique que 4 millions de \$ des services de transport par la route et par pipelines en Belgique ont servi dans la production de produits en caoutchouc et en plastique en France. De même si nous prenons l'encadré bleu, il indique que 5 millions de \$ de la production des véhicules motorisés en Belgique ont servi à la production de métal basique en France.

Ce tableau nous permet donc une visualisation de l'intégration des différentes économies nationales entre elles en fonction de la consommation qui en sera faite et du produit. Cela permet de distinguer ainsi les consommations en amont et en aval dans les différentes chaînes de valeurs ce qui sera pertinent de différencier lors de l'analyse des impacts du Brexit dans les sections suivantes.

4. IMPACT DU BREXIT SUR L'ÉCONOMIE ET LES SUPPLY CHAINS INTERNATIONALES

4.1. INTRODUCTION

Cette partie du travail est consacrée à l'étude des impacts du Brexit sur **l'économie globale** dans un premier temps et sur le **fonctionnement des Supply Chains internationales** dans un second temps. Après avoir exposé les différentes facettes du problème Brexit dans la première partie et présenté une approche théorique des Supply Chain Internationales dans la seconde partie, l'objectif sera donc de concilier les deux pour analyser les différentes conséquences possibles de cette rupture entre l'Union Européenne et le Royaume-Uni.

En effet, comme dit précédemment, le Brexit dispose de **plusieurs issues possibles**, chacune de ces issues possédant ses propres conséquences dont l'ampleur pourra grandement varier. Ces scénarios sont toujours d'actualité et **l'incertitude** sur le déroulement final **met en péril les prévisions exactes** des retombées pour les entreprises. Cependant, l'ensemble des spécialistes s'accordent à dire que cette séparation aura des **conséquences négatives** pour non seulement le **Royaume-Uni** mais aussi pour tous ses **partenaires commerciaux** et en particulier les membres de l'Union Européenne dû à leur **proximité géographique** et leur **passé commun**.

Nous aurons donc pour objectif dans cette section de **récolter les informations disponibles** estimant l'impact du Brexit en **fonction de chaque scénario** et d'en interpréter les conséquences. Pour ce faire nous nous baserons sur des **sources officielles** tels des organismes statistiques comme **l'office belge de statistique (STATBEL)**, **l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE)** ou **d'autres organisations** permettant d'estimer les impacts d'un tel changement (*FMI, OMC, ...*). Nous nous baserons également sur les informations disponibles dans la littérature (*articles de journaux, déclarations officielles, interviews, ...*) permettant d'apporter des éclaircissements sur les stratégies mises en place par les entreprises pour anticiper ce risque. Cette section sera divisée en **deux parties principales** pour plus de clarté et de distinctions entre les différents impacts : une première partie consacrée aux **impacts macroéconomiques**, c'est-à-dire les conséquences au niveau global pour les différents gouvernements et les organisations comme l'Union Européenne, et ensuite une seconde partie consacrée aux **impacts microéconomiques**, c'est-à-dire aux conséquences au niveau des différents agents économiques tel les entreprises, les consommateurs, les ménages, ... Cette distinction nous permettra de séparer les impacts globaux et les impacts plus localisés.

4.2. IMPACTS MACROÉCONOMIQUES

Le Brexit représente un **cas inédit** dans l'histoire de l'Union Européenne. En effet, nous nous apprêtons à connaître la **première rupture avec l'un des membres la constituant**. Le Royaume-Uni a toujours été considéré comme une **grande puissance mondiale**. Grâce au passé de l'empire britannique, ce pays a acquis une grande puissance au fur et à mesure des années et a joué **un rôle capital dans l'économie mondiale au cours de l'histoire**. Bien que de nos jours son influence économique est moindre que des pays tels que la Chine, les Etats-Unis ou l'Allemagne, le Royaume-Uni reste **l'un des pays les plus influents et puissants du monde d'un point de vue économique**. Sa rupture avec l'Union Européenne aura donc des effets négatifs sur l'ensemble des pays constituant l'Union Européenne qui, en perdant l'un de ses membres avec la plus grande influence internationale, va se retrouvée fragilisée.

4.2.1. ECONOMIE DU ROYAUME-UNI

La première phase d'analyse se concentrera sur **l'économie du Royaume-Uni**. L'un des **principaux indicateurs** utilisé lors de l'analyse économique des économies nationales est son **Produit Intérieur Brut (PIB)** ainsi que sa croissance (ou sa décroissance). Cet indicateur nous permet d'évaluer la production de richesse pour une année ainsi que sa santé économique. Nous allons donc commencer notre analyse par **observer l'évolution de son PIB** au cours des dernières années ainsi que les conséquences en cas de « Hard-Brexit » et en cas de « Soft-Brexit ». Les données concernant ces indicateurs sont évaluées chaque année par des analystes et mises à disposition du public sur le site de la banque mondiale. Nous utiliserons donc ces données pour l'analyse suivante.

Comme nous l'avons dit précédemment, le Royaume-Uni a toujours fait partie des grandes puissances économiques. En **2016**, elle possédait le 5^{ème} PIB le plus élevé au monde. Considérée comme la plus grande puissance économique de l'Union Européenne derrière l'Allemagne son Produit Intérieur Brut représente une grande part du total des pays membres.

Comme nous pouvons le voir sur la Figure 8 ci -dessous, la part que représentait le PIB du Royaume-Uni en 2016 (*début historique du Brexit*) dans le total de l'Union Européenne s'élevait à **16,04%** ce qui représente 2.659 Milliards de dollars américains. Cependant, depuis l'annonce de l'arrivée du Brexit, l'économie du Royaume-Uni **perd en croissance**. La **baisse de ses exportations et la dévaluation de sa monnaie nationale ralentit l'évolution de son PIB depuis 2016**. La croissance du PIB national a drastiquement ralenti et atteint sa **plus faible**

évolution depuis plus de 5 ans en 2018. Cette croissance s'élevant uniquement à 1,4% sur l'ensemble de l'année 2018 (AFP et Reuters, 2019).

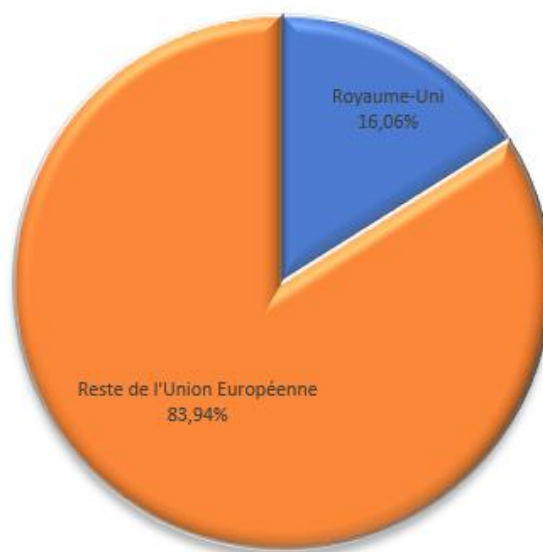


FIGURE 8

Proportion du PIB du Royaume-Uni dans l'Union Européenne en 2016 (à partir des données de la Banque Mondiale)

La faible croissance du PIB national est la **conséquence directe de l'incertitude du Brexit**. En effet, bien qu'il ne soit pas encore en application, ses conséquences sur l'économie britannique se font déjà ressentir. C'est le résultat d'un **manque d'investissement des entreprises internationales** dans le pays qui entraîne une diminution du commerce avec le reste du monde (Albert, 2019). Comme nous l'avons vu sur la Figure 3 et le Graphique 1, **la balance commerciale déficitaire du Royaume-Uni est le résultat de son commerce extérieur avec le reste de l'Union Européenne**. Sa perte d'importance déjà apparente dans l'économie de l'Union Européenne va donc être **aggravée par les barrières tarifaires et non-tarifaires** qui seront mises en place à la suite du Brexit. Comme nous pouvons le voir sur la Figure 9, la part du PIB du Royaume-Uni dans le total de l'Union Européenne ne représente plus à présent que **15,07%** soit une **diminution de plus de 1%** en seulement deux années de négociations.

L'augmentation du PIB du Royaume-Uni de 2016 à 2018 n'a été que de 6%. A titre de comparaison, **l'Allemagne**, première puissance économique de l'Union Européenne et 3^{ème} du monde, a connu une **augmentation de 14% de son PIB** lors de ces deux dernières années. Et si nous prenons le cas de la **Belgique**, nous constatons une augmentation **du PIB de 13% sur la même période**. Les conséquences pré-Brexit se font donc déjà ressentir sur l'économie du

Royaume-Uni et fait perdre en puissance et en influence le pays. Les analystes prévoient encore une diminution de cette croissance en 2019. Cette nouvelle diminution est due aux **multiples reports** et à l'**incertitude** qui en découle (Albert, 2019).

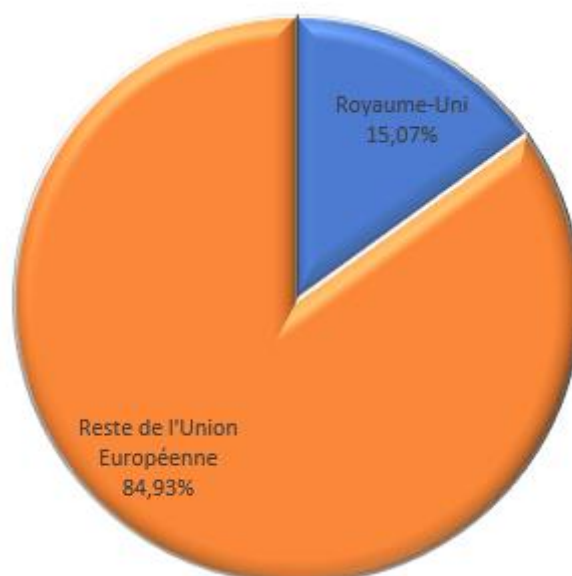


FIGURE 9

Proportion du PIB du Royaume-Uni dans l'Union Européenne en 2018 (à partir des données de la Banque Mondiale)

Or si nous regardons la **croissance du Royaume-Uni avant la décision de quitter l'Union Européenne**, la croissance de son PIB atteignait **2,95% en 2014**, ce qui était **supérieur à l'Allemagne (2,18%)**, la **Belgique (1,26%)** ou encore la **France (0,96%)**. Nous pouvons donc observer que le ralentissement de l'économie s'est extrêmement accru au cours de ces dernières années. Les reports à répétition ont donc des répercussions déjà visibles sur l'économie nationale du Royaume-Uni. Nous pouvons donc en conclure que ce scénario mis en place par Theresa May afin d'éviter les conséquences négatives d'un « Hard-Brexit » a eu un impact sur l'économie britannique. L'incertitude qu'amène ces reports à répétition constitue un risque pour les entreprises qui **gèlent temporairement leur investissement dans le pays** afin d'éviter des perturbations tant que la situation n'est pas fixée. Cette impression d'inquiétude face aux investissements au Royaume-Uni a été confirmée lors des différents entretiens passés auprès de professionnels. Notre contact à l'agence CREDENDO a confirmé qu'elle déconseillait fortement tous les investissements au Royaume-Uni depuis le début des négociations. Notre autre contact travaillant pour l'entreprise MENART nous a également parlé du grand ralentissement dans leur commerce avec le Royaume-Uni depuis 2016 démontrant la révision

des priorités des investisseurs britanniques. Cette incertitude a donc conduit à ce **ralentissement de l'économie au Royaume-Uni depuis 2016.**

En ce qui concerne l'impact sur le PIB national du Royaume-Uni suite au Brexit, il varie beaucoup en fonction des différentes méthodologies utilisées et des scénarios envisagés. Il est très difficile d'estimer avec précision les conséquences pour le Royaume-Uni au vu des **multiples facteurs qui rentrent en compte** non seulement pour son commerce futur avec l'Union Européenne mais également les arrangements qui seront trouvés avec le reste du monde et qui commencent déjà à être négociés en prévision. Les estimations pour le Royaume-Uni varient donc énormément en fonction de la vision plutôt optimiste de la situation avec des accords et des perturbations contrôlées (*chute de la Livre Sterling, formalités peu contraignantes, facilités d'échanges maintenues, ...*) au maximum ou plus pessimiste avec une rupture plus brutale entraînant des conséquences très négatives pour l'économie du pays (Dhingra, Ottaviano, Sampson, & Van Reenen, 2017).

Les estimations pour la chute du PIB au Royaume-Uni varient donc de plus au moins **5%** de moins dans une vision optimiste de la situation à **10%** et plus encore en cas du non dénouement des négociations et un rétablissement des règles de l'OMC. Ces diminutions sont à mettre en perspective avec ce que le Royaume-Uni aurait dû normalement dégager comme PIB sans sortie de l'Union Européenne en se fiant aux prévisions qui étaient faites. L'impact sur la production interne du pays sera donc grandement affectée même si les effets exacts sont extrêmement compliqués à prévoir avec précision au vu de leur place centrale dans la problématique et le nombre de facteurs influençant le futur de ses relations commerciales et politiques intérieures.

4.2.2. ECONOMIE DU RESTE DE L'UNION EUROPÉENNE

Dans cette seconde partie abordant les conséquences du Brexit sur l'économie, nous allons nous concentrer sur les autres pays de l'Union Européenne. Pour plus de clarté, nous allons nous concentrer sur **les pays membres les plus proches géographiquement du Royaume-Uni** et dont les impacts se feront le plus ressentir. Nous concentrerons donc notre étude sur **5 pays** de l'Union Européenne à savoir **la Belgique, l'Allemagne, la France les Pays-Bas et la République d'Irlande**.

Pour commencer notre analyse, nous allons examiner l'importance de ces pays dans l'économie de l'Union Européenne.

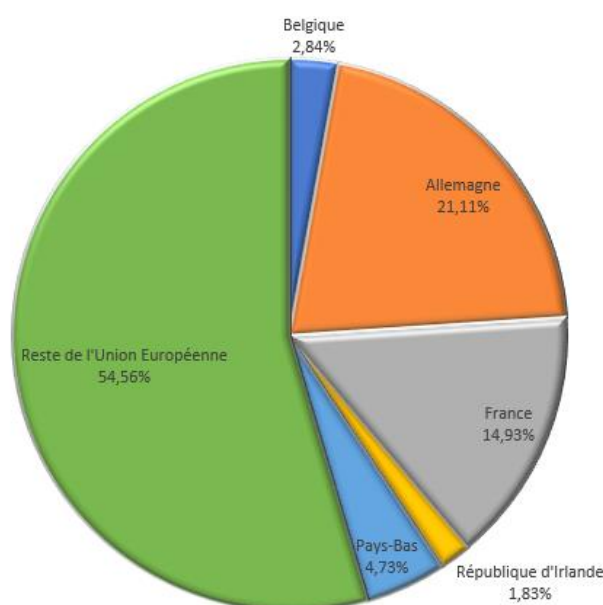


FIGURE 10

Proportion du PIB de 5 pays membres dans l'Union Européenne en 2016
(à partir des données de la Banque Mondiale)

Comme nous pouvons le voir sur la Figure 10 ci-dessus, **l'Allemagne** représente **la plus grande part du PIB** dans l'ensemble de l'Union Européenne. En 2016, le pays était à l'origine de **21,11% du PIB** total des pays membres. Avec un PIB s'élevant à **3.495 de milliards de dollars américain** en 2016 l'Allemagne confirme donc sa puissance économique et son importance dans l'Union Européenne. **La France** (*3^{ème} puissance économique de l'Union Européenne*) possédait quant à elle **14,93% du PIB** de l'UE en 2016 se plaçant juste derrière le Royaume-Uni (voir Figure 9). Les plus petits pays comme la Belgique, les Pays-Bas et la République d'Irlande représentent une part moindre du PIB total de l'Union Européenne.

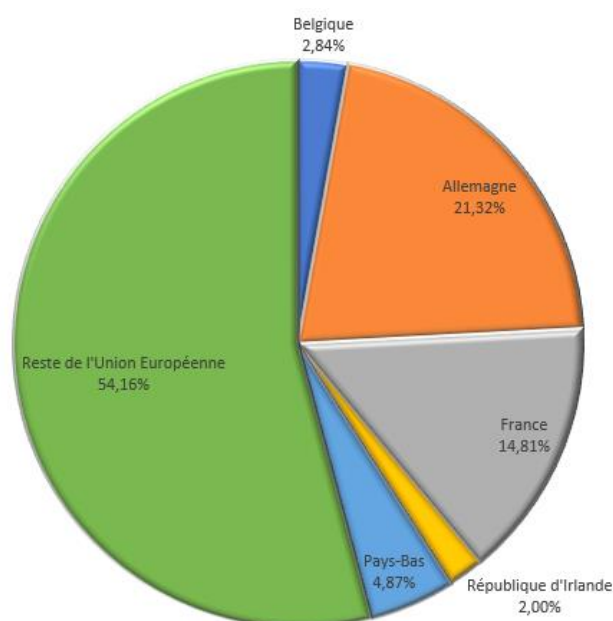


FIGURE 11

Proportion du PIB de 4 pays membres dans l'Union Européenne en 2018 (à partir des données de la Banque Mondiale)

Si nous regardons maintenant la répartition à la suite des deux années de négociations sur le Brexit (Figure 11) nous pouvons remarquer que **l'Allemagne (+0,21%)**, **les Pays Bas (+0,14%)** et la **République d'Irlande (+0,17%)** ont augmenté leur part dans le PIB total des pays membres de l'Union Européenne au détriment de pays comme **la France (-0,12%)** et en particulier le **Royaume-Uni (-1,1%)**. Cette perte d'importance dans l'Union Européenne de la France et du Royaume-Uni provient de leurs croissances inférieures à celle des autres pays représentés dans notre étude. Dans le Tableau 4, nous pouvons voir que la croissance moyenne de l'ensemble de l'Union Européenne était d'environ 13% entre 2016 et 2018. Un chiffre supérieur au 12% de la France et surtout au 6% du Royaume-Uni durant la même période.

Année/Pays	Belgique	Allemagne	France	Royaume-Uni	République d'Irlande	Pays-Bas	Total UE
2016	\$469,68	\$3.495,16	\$2.471,29	\$2.659,24	\$302,24	\$783,53	\$16.553,08
2017	\$494,90	\$3.693,20	\$2.586,29	\$2.637,87	\$331,43	\$830,57	\$17.344,92
2018	\$531,77	\$3.996,76	\$2.777,54	\$2.825,21	\$375,90	\$912,87	\$18.748,57
Evolution PIB 2016-2018	13,22%	14,35%	12,39%	6,24%	24,37%	16,51%	13,26%
Evolution PIB 2016-2017	5,37%	5,67%	4,65%	-0,80%	9,66%	6,00%	4,78%
Evolution PIB 2017-2018	7,45%	8,22%	7,39%	7,10%	13,42%	9,91%	8,09%

TABEAU 4

PIB en milliard de dollars américain courant et son évolution des pays membres de l'Union Européenne entre 2016 et 2018 (à partir des données de la Banque Mondiale)

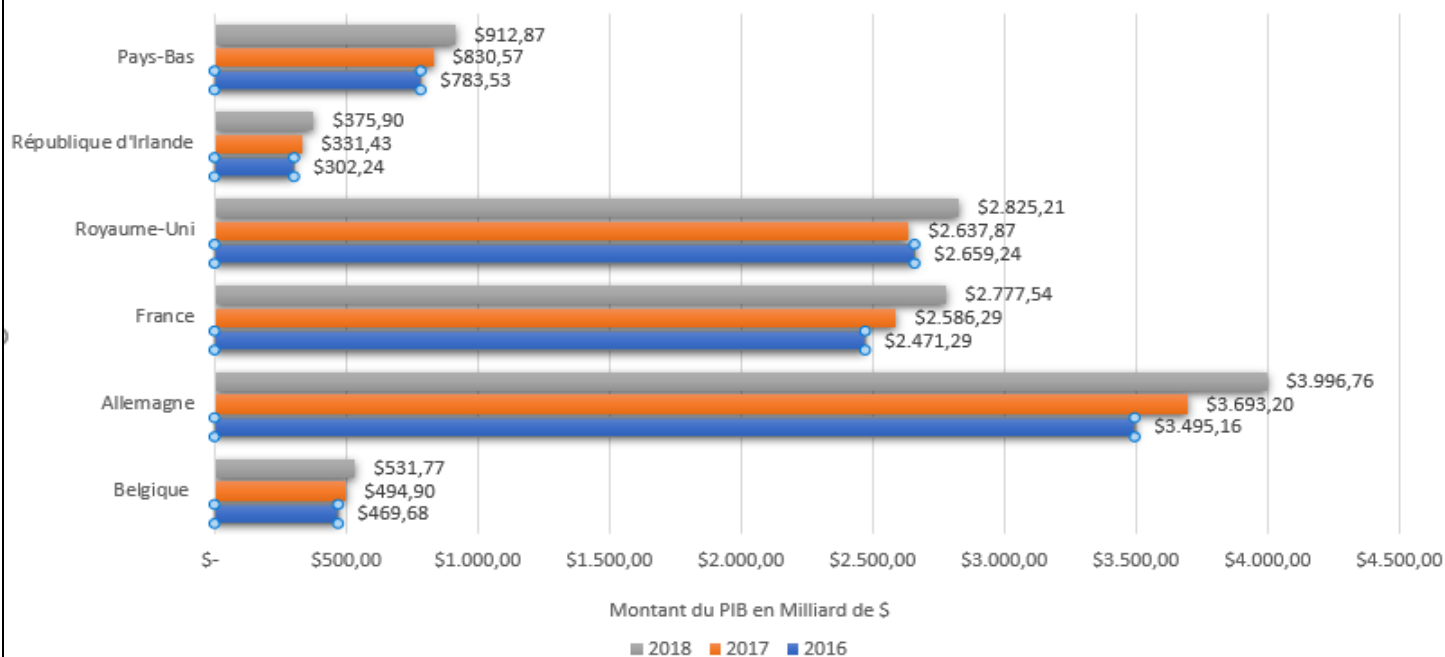


FIGURE 12

Evolution du PIB national de pays membres de l'Union Européenne 2016-2018 (à partir des données de la Banque Mondiale)

Si nous regardons les observations disponibles dans le Tableau 4 et la Figure 12 on remarque que le Royaume-Uni est le seul pays à avoir connu un recul de son PIB durant la période de négociation. Le pays qui possède **la meilleure croissance entre début 2016 et fin 2018 est la République d'Irlande qui a vu son PIB grimper de 24% en seulement 2 années**. Ce chiffre, bien qu'étant le signal d'une économie en bonne santé, est **biaisé par certains facteurs**. En effet, depuis plusieurs années maintenant la République d'Irlande est considérée comme un « **paradis fiscal** » pour les entreprises qui disposent d'un impôt sur les sociétés très bas et est donc **attentif pour les entreprises multinationales telles Apple, Google ou encore Amazon** (Bonnassieux, 2019). Les revenus de ces entreprises étrangères viennent **gonfler artificiellement le PIB national** ce qui entraine des chiffres bien supérieurs aux autres pays considérés. Cela fausse les résultats mais permet tout de même d'observer une grande baisse de son évolution qui s'élevait à près de de **25% uniquement sur l'année 2015** (Soubranne, 2018). Cependant dans l'ensemble nous pouvons remarquer que l'évolution du PIB des pays membres en dehors du Royaume-Uni a **connu une croissance supérieure à 10% entre 2016 et 2018**. Les impacts pré-Brexit ne se font donc pas ressentir pour ces pays hormis leur plus grande prise d'importance dans le poids total de l'économie de l'UE dû à la perte de puissance du Royaume-

Uni ces deux dernières années essentiellement dû à l'incertitude des négociations constituant un risque pour les investisseurs.

Bien que les effets sur l'économie ne se font pas encore ressentir sur les économies nationales des pays membres de l'Union Européenne hors Royaume-Uni, l'arrivée imminente du Brexit aura des conséquences. Comme dit précédemment l'ensemble des spécialistes s'accordent sur des **prévisions négatives pour les économies nationales** sans en connaître l'ampleur exacte. Nous allons donc rassembler les différentes estimations faites sur le sujet pour tenter d'en comprendre les implications.

En ce qui concerne les effets du Brexit, on distingue **2 effets** distincts dans les études en fonction de leur impact **direct** ou **indirect** :

1. **Effet de premier tour** : effet direct du Brexit ressenti dès sa mise en application représenté par la baisse en volume des échanges commerciaux entre le pays analysé et le Royaume-Uni.
2. **Effet de second tour** : effet indirect du Brexit dû aux consommations intermédiaires dû au commerce entre un pays tiers avec le pays analysé et le Royaume-Uni. Cet effet apparaît lors de commerce du pays analysé avec un pays tiers qui intègre le commerce entre eux dans une chaîne de valeur comprenant le Royaume-Uni. La baisse des exportations directes avec ce pays tiers aura donc un effet indirect sur le commerce entre ce pays tiers et le pays analysé dépendant de son intégration dans cette chaîne de valeur (Chen, Ebeke, Lin, Qu, & Siminitz, 2018).

Ces deux effets interviendront sur les économies des partenaires du Royaume-Uni en fonction de leur niveau d'intégration avec son économie nationale. Nous avons précédemment introduit le **Tableau International Entrées-Sorties (TIES)** comme outil d'analyse des différentes intégrations des économies nationales entre elles. Ce tableau se basant sur les données de la **World Input-Output Database (WIOD)** a servi de **base d'analyse** des conséquences du Brexit pour de nombreux organismes tel l'INSEE ou le FMI permettant la décomposition des conséquences en secteurs d'activités.

L'étude de l'INSEE se base sur un TIES réduit comprenant **21 pays** et regroupant l'ensemble des 21 catégories de produits en **6 classes** agréée à savoir : ***les produits chimiques, les produits énergétiques, les produits alimentaires, les produits manufacturés hors matériel de transport, les matériels de transports et les services*** (Cornuet, Ouin-Lagarde, & Vignolles, 2019). Grâce à l'utilisation du TIES, l'étude **prend en compte les effets indirects** du Brexit contrairement à

d'autres modèles macroéconomiques qui se concentrent sur la baisse des échanges en volume directement entre les pays et le Royaume-Uni en ne prenant pas en compte les consommations intermédiaires. La mise en place de l'hétérogénéité des secteurs est une des premières étapes de l'analyse.

En effet, les différents secteurs ne réagissent pas de la même façon au changement notamment en termes de demande. L'établissement de **l'élasticité des demandes en fonction des secteurs** est donc capital dans cette étude car elle va permettre d'anticiper les **variations en volumes des échanges commerciaux** entre les partenaires **à la suite des hausses des prix** consécutifs aux **nouvelles formalités douanières post-Brexit**. De nombreux travaux permettent une estimation des élasticités des différentes demandes et peuvent varier en fonction de la méthodologie utilisée et du point de vue adopté. La **vision macroéconomique** a notamment tendance à sous-évaluer les élasticités des demandes par rapport à la **vision microéconomique** dû à des **biais** lors de **l'agrégation de données**. Le travail réalisé par Imbs et Mejean tente de combler les différences qui existent entre ces deux visions et d'effacer ainsi le biais qui intervient lors de l'agrégation des données en macroéconomie permettant ainsi une **meilleure représentation de la réalité économique existant entre les pays**. En élaborant des coefficients issus de l'analyse des données microéconomique d'échanges commerciaux de plus de **5.000 produits** à travers **28 pays**, les auteurs établissent les élasticités pour **26 catégories de produits agréés** à partir des données de ComTrade, la base des données des Nations Unies concernant les statistiques d'échanges internationaux (Imbs & Mejean, 2014).

		Alimentaire	Chimie	Energie	Manufacturier hors transport	Matériel de transport
Importation	Royaume-Uni	-4,8%	-4,4%	-6,5%	-7,0%	-8,0%
Exportation	UE	-5,3%	-4,6%	-5,6%	-6,1%	-6,7%
	Hors-UE	-6,8%	-5,2%	-4,9%	-6,4%	-12,4%

TABLEAU 5

Tableau récapitulatif des élasticités des importations au Royaume-Uni et les exportations à partir du Royaume-Uni suivant la méthode Imbs & Mejean (Cornuet, Ouin-Lagarde, & Vignolles, 2019)

La tableau 5 reprend **les résultats obtenus à la suite de l'application de la méthodologie mise au point par Imbs et Mejean** et nous donne l'élasticité de la demande des importations arrivant au Royaume-Uni (*en jaune*) ainsi que l'élasticité de la demande des exportations à partir du Royaume-Uni (*en orange*) à destination de l'Union Européenne et hors de l'Union Européenne (*moyenne représentée*) des 5 catégories de produits vues précédemment en excluant les services car non-impactés par les nouveaux taux douaniers. Grâce à ces élasticités, il est possible

d'établir des prévisions quant à la **variation du PIB des différentes économies nationales à la suite de la hausse des droits de douane.**

L'équation permettant d'observer les variations de production se distingue en sa décomposition entre les effets directs et les effets indirects du Brexit de la manière suivante :

$$\Delta X = \textcolor{brown}{I} \cdot \textcolor{blue}{\Delta EF} + [\textcolor{green}{A+A^2+A^3+A^4+A^5+...}] \cdot \textcolor{blue}{\Delta EF}$$

Effet direct

Effet indirect

- ΔX représente la variation en volume de la production d'un type de produit pour un pays donné ;
- $\textcolor{blue}{\Delta EF}$ correspond à la **variation de la demande finale EF** à la suite de l'augmentation de prix tandis que $\textcolor{brown}{I}$ représente une matrice d'identité. Etant dans la représentation matricielle de cette équation elle permet l'identification des demandes. Cette première partie de l'équation correspond à l'**effet de premier tour** du Brexit représenté par la baisse des échanges commerciaux à usage final entre le Royaume-Uni et ses partenaires à la suite de la hausse des prix ;
- $[\textcolor{green}{A+A^2+A^3+A^4+A^5+...}]$ correspond à la décomposition de la matrice A comprenant les **consommations intermédiaires** de chaque pays. Elle se présente sous forme d'une **multitudes de coefficients** permettant de déterminer le **pourcentage de la consommation intermédiaire intervenant dans l'usage final de la consommation**. Ces coefficients s'obtiennent en **divisant** chaque **emploi intermédiaire** des échanges commerciaux que fait un pays donné (x) pour un autre pays donné (y) d'un type de produit (z) sur la **production totale de ce produit (z)** dans le pays (x). L'intérêt de cette seconde partie de l'équation est donc de prendre en compte toutes les **consommations intermédiaires** intervenant dans la production finale. Pour donner un exemple, la baisse en volume des exportations vers le Royaume-Uni de pays comme la Belgique, la République Tchèque ou les Pays-Bas entraînerait indirectement une baisse des échanges avec l'Allemagne. En effet, beaucoup des échanges commerciaux de ces 3 pays avec l'Allemagne sont des consommations intermédiaires à destination du Royaume-Uni ce qui entraînerait donc une baisse de ces échanges commerciaux. Il y a donc **répercussion des baisses d'échanges commerciaux dans l'ensemble des chaines de valeurs** dû à l'intégration des économies nationales entre elles et fait de l'Allemagne l'un des pays les plus exposés à ces effets de second tour (Cornuet, Ouin-Lagarde, & Vignolles, 2019).

Cette équation nous permet une anticipation de la baisse en volume des échanges commerciaux (ΔX) suite **aux nouvelles barrières tarifaires post-Brexit** via l'utilisation du **TIES**. Cette baisse en volume va nous permettre de déterminer les pertes en PIB de chaque pays en fonction de chaque scénario comme suit.

Le calcul mis au point par l'INSEE se décompose de la manière suivante :

$$\Delta VA = V \times L^{-1} \times C$$

- ΔVA représente la **variation en valeur ajoutée** pour chaque produit en fonction de son pays. La somme de ces valeurs ajoutées nous donne le PIB pour une économie nationale.
- V représente le **ratio** issu de la division de la **valeur ajoutée sur la production de chaque produit** en fonction de son pays et de sa production. Elle se présente sous forme d'une matrice diagonale contenant les 126 résultats (*21 pays * 6 produits retenus dans l'analyse*) des valeurs obtenues pour chaque ratio. L'intérêt de cette matrice est d'interpréter la variation de la production en volume afin de la retranscrire en valeur ajoutée permettant l'estimation des PIB.
- L^{-1} est la **représentation mathématique du TIES** du au nom de son inventeur Leontief. On l'appelle également la matrice inversée de Leontief et elle représente les **échanges commerciaux de chaque type de produit et de leur consommation** en fonction de chaque couple de pays (Constant, et al., 2018). Elle permet donc d'observer les variations des échanges commerciaux en volume à la suite des effets direct et indirect.
- C représente le **choc de la hausse des prix** à la suite des nouvelles barrières tarifaires post-Brexit représenté en volume. Les données sont calculées grâce à la multiplication de **3 différents facteurs** à savoir : *la différence des droits de douanes à la suite de l'application du Brexit, le type et les volumes des interactions commerciales des pays permettant d'interpréter l'ampleur de la hausse des prix et enfin l'élasticité des prix à l'importation des différents secteurs comme vu précédemment (Tableau 5) permettant l'interprétation de la hausse des prix en volume.* C est donc représentée sous la forme d'une matrice 126x252 pouvant être décomposée en 2 parties. La première partie (126x126) représente le choc sur les exportations du Royaume-Uni à la suite des variations des prix et la seconde partie (126x126) concerne les variations des exportations des partenaires du Royaume-Uni.

Les résultats obtenus grâce à cette formule permettent une estimation de la variation des PIB nationaux suite aux nouvelles barrières tarifaires entre les partenaires commerciaux. Le PIB

d'un pays étant représenté par la somme de l'ensemble des valeurs ajoutées produites sur son territoire la variation de ces valeurs ajoutées permet d'obtenir des estimations ciblées par secteur et par pays en fonction de leur intégration à l'économie du Royaume-Uni (Cornuet, Ouin-Lagarde, & Vignolles, 2019).

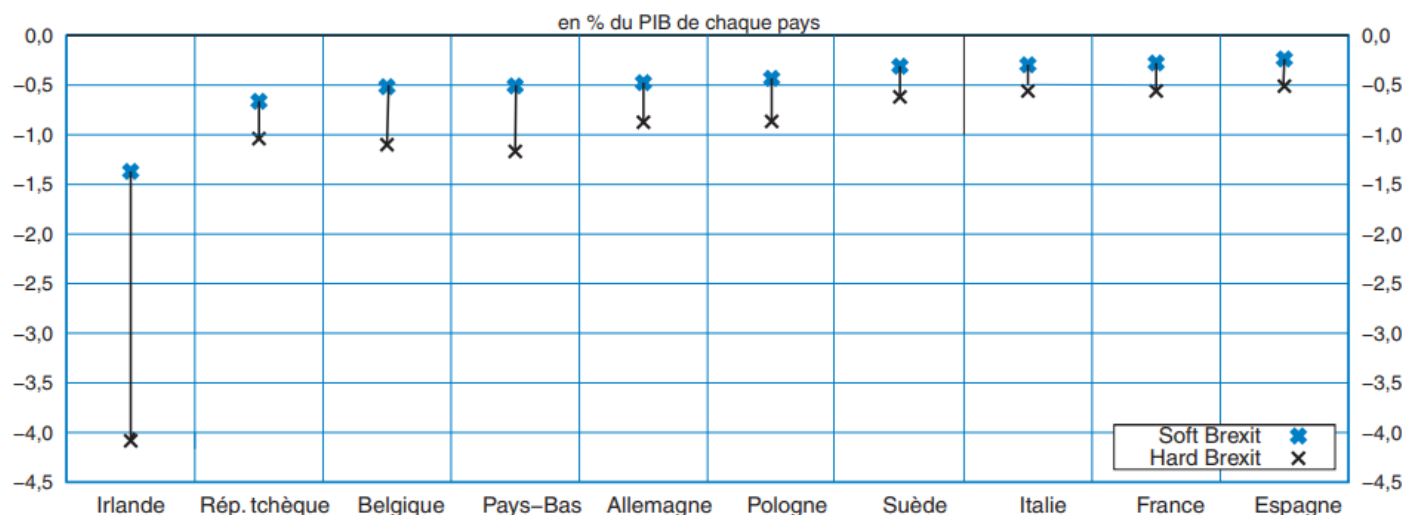


FIGURE 13

Variation des PIB nationaux en fonction des scénarios de « Hard-Brexit » et de « Soft-Brexit » (Cornuet, Ouin-Lagarde, & Vignolles, 2019)

Nous pouvons voir sur la Figure 13 les résultats obtenus suite à l'application de cette méthodologie incorporant les nouveaux droits de douane en fonction des deux scénarios les plus probables (*Tableau 2*). La première observation que nous pouvons faire est la **grande disparité** des impacts qui existe pour chaque pays en fonction des scénarios. La **République d'Irlande**, comme nous pouvons le voir, est la plus exposée aux effets avec une diminution du PIB allant de **1,4% à 4,1%**. Ces impacts sont les résultats de deux facteurs principaux à savoir la **forte intégration** qui existe entre l'économie de la République d'Irlande et le Royaume-Uni qui constitue une grande part de ses échanges commerciaux et également aux types d'échanges. En effet, une grande part des échanges est constituée de produits agroalimentaires très sensibles aux nouvelles formalités douanières mises en place en cas de « Hard-Brexit ». La Belgique (-0,5% à -1,2%) et les Pays-Bas (-0,5% à -1,2%) sont également exposés en cas de « Hard-Brexit » essentiellement dû aux nombreuses exportations de produits manufacturiers de transport et hors-transport vers le Royaume-Uni qui comme nous l'avons vu sont très sensibles aux variations de prix (*Tableau 5*). Les échanges commerciaux de ces 2 pays avec le Royaume-Uni constituent une grande part de leur PIB ce qui accentue donc cet effet. En comparaison la France (-0,2% à -0,6%), serait beaucoup moins affectée par le Brexit au vu de la part moindre

du Royaume-Uni dans son économie nationale mais aussi au vu des types d'échanges constitué essentiellement de services étant donc moins contraints par les nouvelles barrières tarifaires.

Nous pouvons donc conclure que les conséquences du Brexit seront différentes pour chaque pays en fonction de **2 facteurs principaux** :

1. La part que représente les échanges commerciaux avec le Royaume-Uni dans l'économie nationale du Pays. Cette part représente l'intégration des économies entre elles pouvant être déterminée à partir du TIES.
2. Le type d'échanges commerciaux qui existent entre ce pays et le Royaume-Uni. Beaucoup de disparités existent entre les différents types de produits tant au niveau des nouveaux droits de douanes que des élasticités face aux changements de prix.

Les différences de ces 2 facteurs qui existent pour chaque pays entraîneront donc des conséquences différentes sur leur PIB (*Figure 13*). Les impacts présentés dans cette section sont ceux dus aux **nouvelles barrières tarifaires post-Brexit sans prendre en compte d'autres barrières non-tarifaires**. Ces barrières étant beaucoup plus compliquées à prévoir, elles ne permettent pas des estimations précises néanmoins elles auront des conséquences en particulier en cas de « Hard-Brexit ». Certains secteurs comme les services étant très épargnés par les droits de douanes se verraient soumis à des nouvelles législations tel des quotas ou des permis de travail qui compliqueraient les échanges commerciaux initialement peu impactés par les nouvelles barrières tarifaires. Néanmoins les résultats obtenus nous permettent une **bonne visualisation de la répartition de ces effets pour les économies nationales des pays membres de l'Union Européenne**. Ces pays sont ceux qui seront le plus impacté par les nouveaux changements au vu des liens étroits qui les unissent au Royaume-Uni.

Cependant, **certaines réorganisations de chaînes de valeurs** peuvent être mises en place pour **compenser ces effets négatifs**. Afin de limiter les conséquences, les entreprises mettent en place certaines stratégies et réorganisent une partie de leur chaîne. Ces réorganisations ne sont pas incluses dans les prévisions de cette section mais feront l'étude de l'analyse des impacts microéconomiques. Nous verrons donc quels sont les impacts pour les entreprises et quelles décisions elles prennent afin de canaliser au mieux les risques liés à cette rupture politique entre deux grandes puissances économiques mondiales.

4.3. IMPACTS MICROÉCONOMIQUES

Comme nous l'avons vu précédemment, les conséquences du Brexit sur les économies nationales se feront essentiellement ressentir pour les pays de l'Union Européenne au vu de leur liens étroits issus de leur histoire commune et de leur proximité géographique. L'intégration de l'économie du Royaume-Uni avec le reste de l'Union Européenne couplée avec des nouvelles réglementations beaucoup plus restrictives qu'auparavant auraient donc des conséquences négatives pour la richesse de nombreux pays européens.

Cette forte intégration est principalement le résultat de la **globalisation grandissante** de ces dernières années amenant à **l'internationalisation des chaînes logistiques**. Les produits étant de plus en plus le résultat du travail commun d'entreprises du monde entier, cela implique des réseaux complexes de tâches dispersées géographiquement et ayant chacune des conséquences sur l'ensemble de la chaîne. Les décisions et réactions de chaque agent économique sont donc interconnectés et constituent la base de la microéconomie. Nous allons donc analyser les différentes réactions de ces agents économiques au Brexit en étudiant les comportements des entreprises et des ménages face à ce nouveau risque que représente cette rupture.

4.3.1. POUVOIR D'ACHAT DES MÉNAGES

Un autre indicateur pouvant être mis en avant permettant de constater les conséquences du Brexit est celui du **pouvoir d'achat des ménages**. Cet indicateur permet, en effet, d'estimer la capacité d'achat de biens et de services qu'un revenu est capable de supporter (INSEE, 2018). Il permet d'estimer la richesse réelle des citoyens d'un pays en fonction de leur capacité d'achat sur le marché. La mauvaise santé du pouvoir d'achat des ménages est souvent synonyme de récession pour un pays ne permettant plus aux citoyens d'investir en suffisance et de relancer l'économie. L'un des paramètres influençant grandement ce pouvoir d'achat, en particulier dans une démarche de plus en plus internationale dans la façon de consommer des ménages et des entreprises, est **la valeur de la monnaie nationale dans l'économie** représentée par le taux de change. La monnaie du Royaume-Uni, la Livre Sterling (£) représente la plus ancienne devise présente encore sur le marché avec plus de 1000 ans d'existence et est le symbole historique de l'empire britannique (Lacoue-Labarthe, 2019). Le Royaume-Uni ayant refusé de se convertir à l'Euro au début des années 2000, sa devise est restée inchangée et demeure depuis en concurrence avec 2 devises fortes que sont le Dollar américain (\$) et la monnaie unique des 19 pays de la zone euro, l'Euro (€) (INSEE, 2016).



FIGURE 14

Evolution du taux de change de la Livre Sterling face à l'Euro et le Dollar au cours des 5 dernières années (à partir des données de Boursorama)

La Figure 14 ci-dessus, permet de comparer l'évolution des **taux de change** de la **Livre Sterling** face à l'**Euro** et au **Dollar** au cours de ces **5 dernières années**. Nous pouvons directement constater une similitude dans la régression de la valeur de la Livre face à ces 2 autres fortes devises depuis plusieurs années. Si nous prenons les lignes orange représentées sur la Figure 14, celles-ci correspondent aux élections de 2015 au Royaume-Uni et la promesse d'un referendum pour la sortie du pays de l'Union Européenne tandis que les lignes rouges représentent le moment où le Brexit est voté par les citoyens actant définitivement la rupture.

Nous constatons que dès l'annonce de ce referendum en 2015, la progression de la Livre Sterling face à l'Euro s'est tout **d'abord stabilisée pour ensuite chuter** de plus en plus à l'approche du vote. Quant au taux de change face au Dollar, il a continué sa déflation passant de plus d'**1,6 £/\$ en aout 2014** à environ **1,4 £/\$ mi-2015**. Cette première vague d'inquiétude quant aux futures politiques du Royaume-Uni a donc déjà eu des impacts sur la valeur de leur devise nationale.

Si nous regardons maintenant à partir de la date historique du « *Leave* » en Juin 2016, cette dévaluation n'a fait que s'aggraver. Dès l'annonce de la rupture, la Livre Sterling a connu une grande chute par rapport au Dollar et à l'Euro. En effet, la valeur de la Livre a actuellement chuté à **moins d'1,1 £/€ et à 1,2 £/\$ après ces 2 années de négociations stériles**. Le taux de change a un grand impact sur le comportement des différents agents économiques et cette dévaluation continue de la monnaie nationale britannique a des conséquences. En effet, une monnaie en dévaluation est souvent synonyme d'une inflation des prix grandissante dans un pays. La fragilité de la Livre Sterling ces dernières années a donc entraîné une hausse des prix au Royaume-Uni supérieure aux prévisions. Ces augmentations sont les conséquences directes de la baisse des taux de change face aux devises de ses partenaires commerciaux principaux (\$ et €) rendant les **importations plus chères**. La répercussion sur les prix pour les consommateurs est de fait inévitable et diminue leur pouvoir d'achat.

Si nous regardons la Figure 15, nous trouvons le **taux d'inflation au Royaume-Uni** tandis que sur la Figure 16, nous avons **celui de l'Union Européenne** et cela pour **les 5 dernières années**. En reprenant les deux dates charnières précédentes à savoir la promesse du referendum (*orange*) et l'acceptation de la rupture par les citoyens britanniques (*rouge*), nous constatons une forte croissance. En effet, avant l'annonce du referendum, le Royaume-Uni observait une inflation de ses prix proches de 0% faisant mieux que la moyenne de l'Union Européenne. Cependant à partir de fin 2015, on commence à constater une certaine augmentation des prix allant jusqu'à 0,5% le double de la moyenne du reste des pays membres de l'UE. Par la suite, **l'arrivée du vote provoqua une très forte hausse des prix pour les britanniques**. Atteignant plus de 3% d'augmentation en fin 2017 contre 1,5% pour le reste de l'Union Européenne. La hausse des prix s'est quelque peu stabilisée aux alentours des 2% au cours des derniers mois mais les effets présents sont observables et ne concernent que la période de négociation.

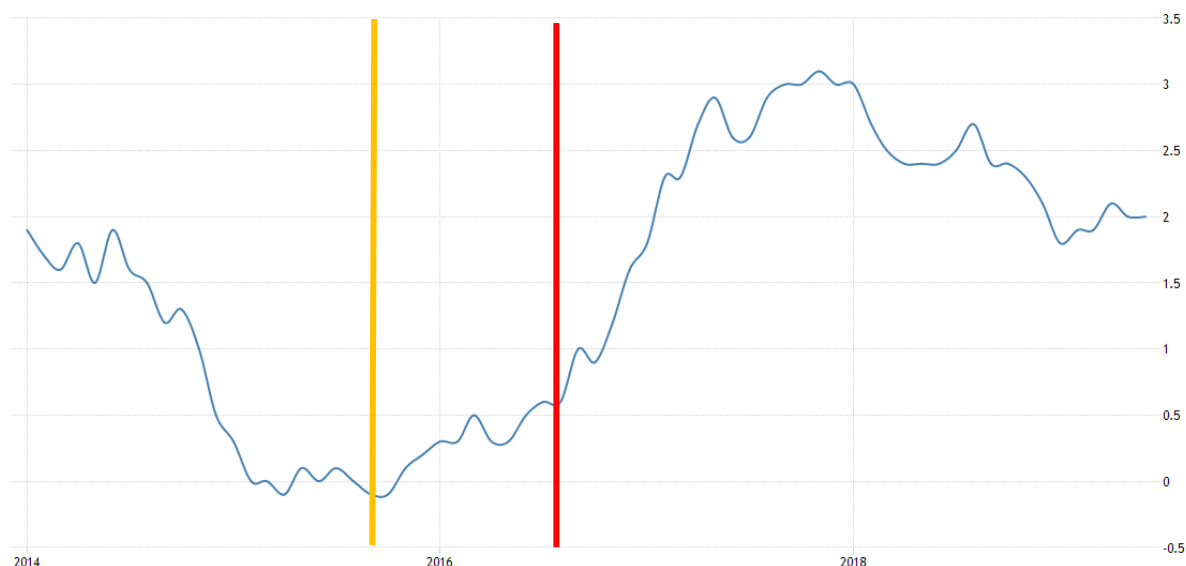


FIGURE 15

Taux d'inflation des prix au Royaume-Uni (en %) au cours de ces 5 dernières années (Trading Economics, 2019)

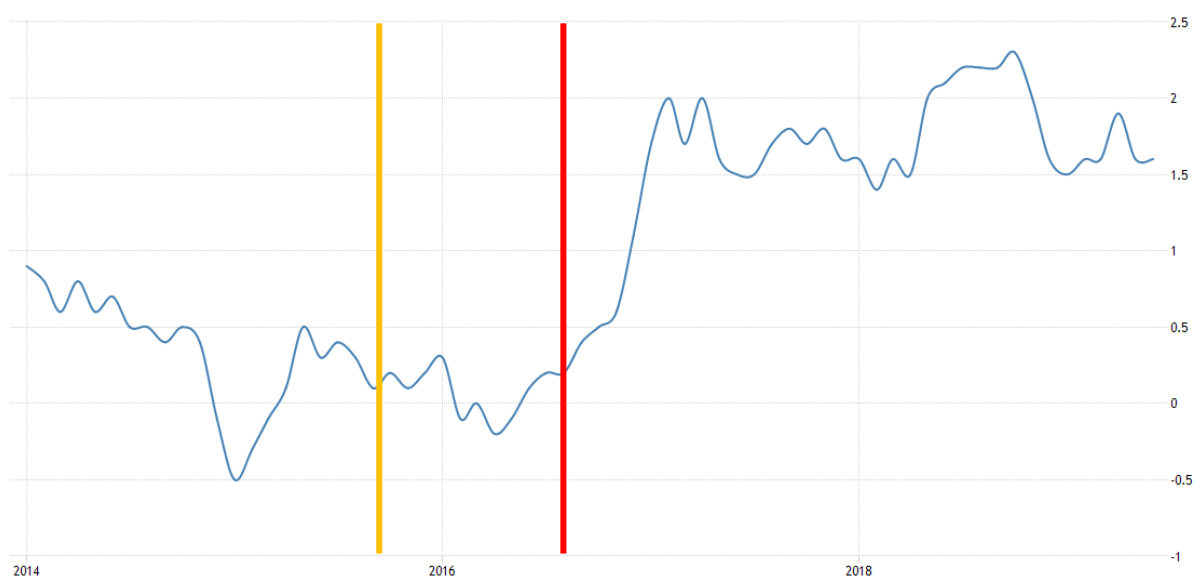


FIGURE 16

Taux d'inflation des prix dans l'Union Européenne (en %) au cours de ces 5 dernières années (Trading Economics, 2019)

La Banque d'Angleterre a en effet estimé une augmentation de **l'inflation au Royaume-Uni** allant de **4,5% à plus de 6%** en cas de « Hard-Brexit ». La Livre Sterling perdrait selon les prévisions **25% de sa valeur actuelle** ce qui entrainerait cette forte hausse due aux importations devenant plus chères qui, couplées à sa balance commerciale déficitaire (*Graphique 1*), provoquerait une forte augmentation des prix pénalisant fortement le pouvoir d'achat des citoyens britanniques (Bank of England, 2018). Le Brexit coute donc très cher au peuple du Royaume-Uni en diminuant la richesse de chacun et cette tendance continuera tant qu'un climat politique stable ne sera pas instauré permettant à l'économie de se relancer.

4.3.1.1. OPPORTUNITÉS INTERNATIONALES ?

Comme nous venons de le voir, la fragilité récente de la Livre Sterling et l'augmentation grandissante des prix sur le territoire du Royaume-Uni seraient néfastes pour les citoyens et les entreprises du pays. Fragilisant les revenus et mettant en péril sa puissance économique avec la dévaluation de sa monnaie, le Royaume-Uni devient **source d'opportunités pour divers agents économiques internationaux**.

Tout d'abord, cela constitue une opportunité pour les **touristes étrangers**. Voyant leurs monnaies se renforcer par rapport à la Livre ces dernières années leur **capacité d'achat se voit augmentée**. Dépensant moins d'Euros ou de Dollars pour l'achat de produits britanniques suite à la conversion, cela entraîne un pouvoir d'achat renforcé pour ces voyageurs. La constatation de cette augmentation est visible dès 2017, soit l'année qui suit le referendum, lors de laquelle les touristes ont dépensé 77% plus d'argent que l'année précédente lors de leurs vacances (AFP, 2019). Ce chiffre témoigne de la récente attractivité que représente le tourisme au Royaume-Uni en cette période de perturbation.

Malheureusement, bien que **bénéfique temporairement**, cette tendance pourrait vite s'inverser. En effet, l'arrivée du Brexit aura des **conséquences néfastes sur le tourisme** en particulier dans le scénario d'une rupture brutale. La mise en place de **nouvelles barrières** comme la nécessité d'un passeport ou d'un visa, la perturbation de certaines lignes reliant le Royaume-Uni au continent ou encore la suppression de certains avantages comme les taux d'appels fixes en Union Européenne couperait court à l'attractivité du tourisme international. Ces barrières non-tarifaires qu'essayent au maximum d'éviter l'accord proposé ralentiraient grandement le flux de personnes entre les pays membres de l'UE et le Royaume-Uni au cours des prochaines années. **L'attractivité des taux de changes ne compenserait pas les nouvelles contraintes à l'entrée et priverait une partie du commerce britannique que représente le tourisme** (Georges, 2019).

Ensuite, cette fragilisation de la Livre Sterling face à l'Euro et le Dollar est **source d'opportunités pour certaines entreprises internationales**. Voyant leurs richesses amoindries dans un contexte international, les firmes britanniques se retrouvent vulnérables face aux autres superpuissances économiques et les investissements de leurs firmes. Bien que beaucoup de managers considèrent l'incertitude autour du futur de la situation politique britannique comme un risque à éviter au maximum, d'autres y voient cependant une **possibilité d'extension et de prise de pouvoir** profitant de leur monnaie en chute pour s'approprier

certaines entreprises vacillantes au Royaume-Uni faisant ce qu'on peut appeler une « bonne affaire ».

Cette **tendance est déjà observable** ces derniers temps avec divers importants rachats d'entreprises auparavant dirigées par des britanniques mais appartenant bientôt à des concurrents internationaux. On peut illustrer cette tendance avec **2 cas de figures récents**. Tout d'abord, l'investissement conjoint de **Kirkbi** (*fond d'investissement de la famille danoise LEGO*), de **Blackstone** (*fond d'investissement américain*) et de **l'OIRPC** (*l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada*) de **6,6 milliards d'€** (5,9 milliards de £) pour le **rachat de Merlin Entertainments**, un groupe britannique dans le secteur du loisir. Ce groupe est notamment celui qui détient le musée de cire Tussaud de Londres et est mondialement connu dans son secteur d'activité (Reuters, 2019). Et ensuite par le **rachat de Cobham**, entreprise britannique spécialisée dans l'aéronautique et travaillant étroitement avec la défense du Royaume-Uni, par le **fond d'investissement américain Advent** pour **4,5 milliards d'€** (4 milliards de £) (Massoudi, 2019).

Nous pouvons donc constater que, malgré le climat d'incertitude récent au Royaume-Uni, certains agents économiques voient cette situation comme une **opportunité**. Bien que le **tourisme** ne pourrait être que **temporairement favorisé** ce n'est pas forcément le cas des **comportements « agressifs » des entreprises**. En effet, la chute de la Livre Sterling par rapport aux autres devises fortes expose le Royaume-Uni à ces différents rachats en renforçant la puissance économique des concurrents internationaux sur eux. Les risques liés au Brexit et ses différentes implications dans le futur sont ici comblés pour les entreprises internationales par les gains effectués par ces investissements profitant de l'état du marché.

Comme nous l'avons vu précédemment, la **Livre Sterling** pourrait connaître une **nouvelle forte dévaluation** lors de la mise en application du Brexit ce qui **exposerait encore d'avantage le marché britannique aux investisseurs internationaux**. Bien que cette stratégie soit avantageuse au point de vue de l'emploi, permettant aux entreprises en mauvaise santé de se relancer, elle est cependant dangereuse quant à l'indépendance économique du Royaume-Uni dans le futur. En s'exposant de la sorte face aux entreprises du monde entier, elle pourrait perdre le contrôle de ses firmes au fur et à mesure. La décision du Brexit venant à la base d'un désir des britanniques de retrouver leur indépendance, il est paradoxal de voir que le pays pourrait **perdre un certain contrôle économique**, conséquence directe de cette rupture.

4.3.2. STRATÉGIE DE PRUDENCE

Comme nous venons de le voir, certaines entreprises profitent de ce climat d'incertitude politique pour attaquer le marché britannique et étendre leur influence. Transformant ce risque en opportunité, elles investissent de façon massive profitant d'un taux de change très avantageux mettant en péril la gouvernance économique du Royaume-Uni. Cependant, d'autres entreprises sont beaucoup **plus craintives face au Brexit** considérant son **incertitude trop importante** et **craignant des complications** en cas de liens trop étroits. C'est pourquoi beaucoup d'entre elles mettent en place des **stratégies de « prudence »** se préparant à un choc important.

Nous avons introduit plus tôt dans le travail les **différentes stratégies face au risque** que pouvaient mettre en place les managers permettant de limiter les perturbations de la chaîne. Dans cette section nous analyserons plusieurs cas de figures représentatifs de ces stratégies et témoignant de la crainte des entreprises.

4.3.2.1. SPECULATION/POSTPONEMENT

Comme nous l'avons vu précédemment, ces stratégies sont des opposées. La stratégie **Speculation** consiste à anticiper les demandes en faisant des stocks de produits finis, de matières premières, ... avec un OPP en aval dans la chaîne (*Vision Push*) tandis que la stratégie **Postponement** consiste à retarder au maximum l'engagement des ressources afin d'éviter au maximum les coûts superflus des surplus (*vision Pull*) avec un OPP beaucoup plus en amont.

Ces deux stratégies sont deux styles complètement opposés représentatifs des chaînes plus réactives (*postponement*) et les chaînes cherchant plus l'efficacité des prix (*speculation*). Malgré cette opposition, certaines entreprises passent d'une stratégie à l'autre afin de se **préparer aux perturbations du Brexit**. Nous pouvons analyser le cas de figure du **secteur automobile** comme exemple. Travaillant essentiellement en flux tendu avec une très haute réactivité de la chaîne logistique, cela implique en conséquence un haut niveau de transports de pièces entre les différentes étapes de production notamment entre l'Europe et le Royaume-Uni, pays réputé pour ses technologies de pointe dans le secteur et attirant par la même occasion de nombreux constructeurs. Ce principe de « just-in-time » implique des **niveaux de stocks faibles** ne commandant que les **matières nécessaires pour la production voulue**. Cependant, le géant japonais Toyota met en place des investissements destinés au stockage des pièces dans l'éventualité d'un « Hard-Brexit » adoptant un comportement anticipatif inhabituel à sa stratégie fondatrice (Counis & Feitz, 2019). Changeant sa politique pour certains de ses pilotes

de performances (*inventory, facilities, sourcing*), cela implique des **coûts supplémentaires** répercutés sur l'ensemble de la chaîne.

Hyundai, constructeur automobile Coréen présent également au Royaume-Uni, met en place également ce type de stratégie comme nous l'a indiqué notre contact de CREDENDO durant notre entretien sur la problématique. En effet, l'entreprise a acquis récemment un entrepôt de stockage destiné à des pièces détachées dans le but de maintenir les niveaux de production en cas de perturbations des approvisionnements apportant encore une fois des modifications de certains de ses drivers de performance (*facilities, inventory*).

Ce changement de stratégie est un énorme investissement pour les entreprises. C'est une adaptation compliquée qui va à contre-courant de la philosophie habituelle du secteur. C'est donc pour cela que certains concurrents n'ont pas voulu de cette solution malgré la réflexion autour de cette possibilité. Les entreprises citées en exemple ont également mis en garde le gouvernement britannique quant au caractère exceptionnel de ces mesures et qu'elles ne sont en rien viables sur le long terme mettant en avant un possible exode futur de leurs production comme menace.

4.3.2.2. HEDGING

La stratégie **Hedging** impliquant de multiplier les voies d'approvisionnement est une mesure de sécurité utilisée par les entreprises afin d'éviter la dépendance à un unique fournisseur. Elle peut s'avérer très utile pour une situation comme le Brexit mais elle implique des investissements et une confiance en de multiples fournisseurs ainsi qu'une standardisation des tâches afin de garder la cohérence de la chaîne logistique.

Cette solution commence à être étudiée de plus en plus sérieusement par certains secteurs au Royaume-Uni notamment dans celui de l'**agroalimentaire**. La particularité du secteur implique le **maintien d'une chaîne de froid** lors des transports des produits afin de maintenir leurs qualités. L'ajout des barrières tarifaires et non-tarifaires en ferait l'un des secteurs les plus touchés lors d'un « Hard-Brexit ». L'ajout de **contrôle et de procédures administratives supplémentaires pourrait retarder jusqu'à 5h** les différents flux d'entrée-sortie du Royaume-Uni compromettant hautement la qualité des produits alimentaires. De plus, les infrastructures en place ont été conçues pour un maximum de fluidité et ne sont pas adaptées en terme de stockage ou gestion des embouteillages. Le Royaume-Uni important une grande partie de sa nourriture, en particulier ses produits frais (75%), serait particulièrement touché par le chaos provoqué par ces perturbations (European Union Committee, 2018) . Les risques de

pénuries de certains aliments sont réels avec une diminution de l'approvisionnement estimée à -6,5%, c'est pourquoi le gouvernement commence à **mettre en place des alternatives** limitant ce risque (Bondain, 2019).

L'objectif du gouvernement britannique est **d'augmenter sa production alimentaire** interne afin d'offrir une **alternative aux entreprises du Royaume-Uni** devenues, dans leurs recherches constante de compétitivité, de plus en plus **dépendantes aux importations internationales**. Cependant cette alternative est **menacée par 2 facteurs**. Tout d'abord, la **quantité de main d'œuvre nécessaire** à cette hausse de production interne. Les employés de ce secteur au Royaume-Uni sont en majorité issus de l'immigration internationale et verraient leurs libertés annulées en cas de « hard-Brexit ». La nécessité d'engager de la main d'œuvre locale et plus chère aurait un impact direct sur les prix pour les consommateurs. Et ensuite, les habitudes alimentaires des consommateurs britanniques réclamant un large éventail de produits frais toute l'année. Certains produits réclamant des climats spécifiques afin de se développer correctement, cette alternative d'approvisionnement ne serait donc **viable que pour une quantité limitée de produits** (European Union Committee, 2018).

Néanmoins, les autres fournisseurs internationaux commencent eux aussi à mettre au point des alternatives d'approvisionnement afin de maintenir les différents niveaux de production au sein du pays. C'est le cas notamment des entreprises alimentaires Suisses (*Emmi, Barry Callebaut, ...*) à la recherche de solutions d'approvisionnement alternatives en cas de perturbations liées au Brexit trop importantes (AGEFI, 2019).

Les exportations souffriraient également de la mise en place de cette stratégie chez certains de ses partenaires commerciaux. En effet, au cours de notre parcours de la documentation disponible, nous nous sommes aperçu que de nombreuses entreprises internationales impliquant le Royaume-Uni dans leurs chaînes de valeurs commenceraient à établir des **plans d'approvisionnements alternatifs avec des concurrents d'autres pays**. Le poids que représenteraient ces nouvelles barrières contraignantes lors des transports mettrait en péril les activités des entreprises les forçant donc à réfléchir à de nouveaux partenariats.

4.3.2.3. AVOIDANCE

La stratégie **Avoidance**, consiste à supprimer un risque de sa chaîne logistique en annulant l'investissement prévu initialement mais dont la rentabilité est devenue trop incertaine. C'est probablement la stratégie qui revient le plus de la part des différentes entreprises pour répondre à la problématique Brexit. En effet, cette tendance revient massivement dans le milieu

professionnel car de nombreux investisseurs considèrent **l'incertitude** entourant les négociations comme **trop risqué**. Notre contact travaillant comme analyste de risque pour CREDENDO, groupe d'assurance-crédit européen, nous a d'ailleurs confirmé qu'il déconseillait à ses clients tout investissement au Royaume-Uni pour le moment. Les prévisions sur le long-terme ne pouvant être faites, beaucoup d'entreprises gèlent temporairement ou abandonnent leurs investissements au Royaume-Uni.

Nous pouvons illustrer cette stratégie avec un exemple récent d'une des entreprises les plus puissantes du monde : **Amazon**. Considérée comme un des **géants du numérique** avec les autres entreprises américaine comprises dans l'acronyme populaire GAFAM (*Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft*), elle représente une **source d'investissement potentiel** très important pour un pays. C'est pour cela qu'il n'est pas rare de voir des gouvernements traiter directement des **conditions spéciales** avec ces entreprises surpuissantes permettant de se rendre attractifs. On peut citer notamment les partenariats existants entre Facebook et la République d'Irlande permettant la création de nombreux emplois et des investissements massifs dans l'économie du pays (Halpin, 2019). C'est pourquoi depuis plusieurs mois, l'Ecosse était en **négociation avancée** avec l'entreprise Amazon dans le cadre d'un projet s'étalant sur plusieurs années. En effet, l'entreprise a pour ambition de s'attaquer au marché du streaming et de la plateforme VOD avec comme **principal argument de vente** auprès des consommateurs la création d'une **série autour de l'univers de Tolkien**, créateur du Seigneurs des anneaux et auteur iconique de la pop-culture. Cette série télévisée à l'ambition hors-norme représente un investissement estimé à **plus d'1,5 Milliard d'€** sur plusieurs années faisant d'elle la série la plus chère de l'histoire. Impliquant la création de nombreux emplois et une publicité extrêmement positive pour un pays, cela représentait donc une excellente opportunité pour l'Ecosse et son économie. Malheureusement, Jeff Bezos, PDG d'Amazon et initiateur du projet, a récemment annoncé que l'entreprise **renonçait à son partenariat** avec l'Ecosse malgré l'avancée des négociations au profit de la Nouvelle-Zélande. Estimant l'incertitude autour de l'issue du Brexit et de la stabilité politique future du Royaume-Uni comme trop risquée pour un projet s'étalant sur plusieurs années (Zatat, 2019). L'Ecosse qui était en majorité contre un départ de l'Union Européenne (voir *Figure 2*) doit donc déjà faire face à ces conséquences avec la perte d'un partenariat important avec Amazon qui aurait permis un apport direct de fond d'investissement dans l'économie mais aussi la possibilité d'un apport indirect via un potentiel marché parallèle autour de ce phénomène culturel comme celui créé en Nouvelle-Zélande dans les années 2000 lors de la sortie de la trilogie du Seigneur des anneaux de Peter Jackson.

La perte de ce type de contrat pour le Royaume-Uni est un message fort des grandes entreprises craignant de plus en plus des complications trop importantes à la suite du Brexit. La visibilité et la création d'emplois qu'amène ces firmes multinationales sont des atouts précieux pour une économie. Le Brexit crée un climat peu attractif et c'est pourquoi de plus en plus d'entreprises annulent leurs investissements au sein du Royaume-Uni comme notre exemple avec Amazon et sa série télévisée mais aussi BMW et une partie de sa production délocalisée du Royaume-Uni vers l'Afrique du Sud (Pitas & Chendjou, 2019).

4.3.2.4. CONTROL

Cette stratégie, **Control**, implique d'intégrer une partie de la chaîne à sa propre entreprise en transférant les coûts variables que représente ce partenariat en coût fixes pour l'entreprise. Elle permet à l'entreprise de prendre toutes les responsabilités et le contrôle lié à cette partie de la chaîne logistique mais devient aussi responsable de ses difficultés. C'est pourquoi nous n'avons pas trouvé de cas de figure vraiment représentatif de cette stratégie face au risque lors de notre parcours de la littérature.

Nous pouvons néanmoins la rapprocher d'un des comportements opportunistes que nous avons évoqué précédemment : le rachat de Merlin Entertainments est en partie l'initiative du fond d'investissement de la famille Lego. Le groupe détenait, depuis 2005, les droits d'exploitation de Legoland Resort suite à un rachat à la famille à l'origine du nom du parc ne gardant qu'une partie minoritaire des actions (Mediavilla, 2019). Nous pouvons donc constater que ce rachat permet à l'entreprise Lego de reprendre le contrôle de cette partie de son entreprise. Ce n'est néanmoins pas une mesure prise afin de préserver le fonctionnement de leur chaîne logistique face à ce risque mais bien un comportement opportuniste profitant d'un taux de change historiquement faible rendant cette transaction bénéfique. Donc il y a bien prise de contrôle d'une partie de la chaîne mais venant plus d'une vision expansionniste et d'investissement avantageux qu'une réponse réelle à ce risque qu'est le Brexit.

4.3.2.5. SHARE/TRANSFER

Ces stratégies, **Share** et **Transfer**, signifient respectivement de soit partager le risque avec un partenaire soit s'en délaier complètement et transférer tous les problèmes liés à sa résolution au responsable de cette étape de la chaîne. Contrairement à la stratégie de prise de contrôle vue précédemment, ces stratégies impliquent le retrait partiel ou total de la gestion de l'entreprise dans cette tâche réduisant la maîtrise du Supply Chain management sur cette étape du processus et s'expose donc à une mauvaise gestion du partenaire. Elles sont cependant utiles afin de

permettre à l'entreprise de se concentrer sur des problèmes précis en allégeant son management et en répartissant les responsabilités entre les partenaires.

Les exemples d'entreprises ayant adopté une démarche similaire sont très compliquées à trouver dans la littérature. Ces questions de management et de transfert de responsabilité face à cette perturbation sont discutées en interne et sont rarement rendues publiques. Nous avons cependant pu avoir un aperçu de cette stratégie lors d'un entretien avec un professionnel.

En effet, lors de l'élaboration de ce travail nous avons interviewé plusieurs professionnels d'orientation différentes concernés par cette problématique (*voir détails dans la section suivante*). Lors d'un de ces entretiens nous avons eu l'occasion de parler au responsable de certains marchés internationaux (*notamment le Royaume-Uni*) de l'entreprise MENART spécialisée dans la manufacture de machines. Lors de la discussion, nous avons évoqué leurs responsabilités face aux nouvelles procédures pour traiter avec le marché britannique et quels étaient les moyens mis en œuvre pour l'adaptation de l'entreprise. Il nous a été indiqué que toutes les responsabilités liées aux nouvelles contraintes avaient été transférées à leur distributeur en place à Londres. Se délaissant de la gestion de ce risque que représente le Brexit tout en restant ouvert aux échanges internationaux, nous avons ici une bonne illustration de cette stratégie de Transfert. Cependant l'entreprise est présente sur suffisamment de marchés internationaux pour se permettre un potentiel ralentissement des échanges commerciaux avec le Royaume-Uni dû à une « mauvaise gestion » du distributeur. Une entreprise plus dépendante au marché britannique prendrait un gros risque dans une démarche de transfert de risque similaire et aurait plus tendance à partager les responsabilités managériales afin de garder un meilleur contrôle du processus.

Mais comme dit précédemment, ces stratégies sont extrêmement difficiles à trouver dans la littérature et des arrangements en interne ont dû être faits semblablement à celui évoqué avec l'entreprise MENART. Toute entreprise comprenant une partie de son processus au sein du Royaume-Uni doit savoir quelles seront ses futures responsabilités face à ce risque et prendre des décisions en conséquence pour s'adapter ou non.

4.3.2.6. SECURITY

Cette dernière stratégie, Security, est sans doute celle qui concerne le plus d'entreprises lors de notre problématique. Impliquant de mettre en place des mesures de sécurités dans sa chaîne logistique et de se maintenir à jour quant aux diverses législations des gouvernements, elle prendra place dans toutes les entreprises commerçant avec le Royaume-Uni. En particulier en cas de « Hard-Brexit » beaucoup de différenciations pourraient exister en terme de contrôle sanitaire, procédure douanière à adopter, ... Cette mise à niveau des nouvelles législations sera donc obligatoire pour toute entreprise désirant poursuivre ses activités avec le Royaume-Uni.

Cette stratégie implique aussi les divers risques menaçant l'intégrité de la marchandise comme des attaques terroristes par exemple. Nous avons pu avoir un bon exemple de cette mise en place lors de notre stage dans l'entreprise TRANSRAD. Cette entreprise spécialisée dans la livraison de produits radioactifs et nucléaires est soumise à des réglementations extrêmement strictes en matière de sécurité. Devant suivre des indications très strictes en terme de procédure pour chacun des pays avec qui l'entreprise traite et les différentes agences régissant ce secteur, elle est constamment évaluée sur son niveau de sécurité et l'intégrité de ses transports. L'arrivée du Brexit représente donc un risque évident pour la sécurité des transports destiné au Royaume-Uni. Ne pouvant se permettre d'avoir ses livraisons sensibles ralenties dans des embouteillages à la frontière, la mise en place de formations des chauffeurs ainsi que l'étude de solutions alternatives garantissant l'intégrité des transports ont été mis en œuvre. Une mise à niveau des différents opérateurs a été également effectuée permettant la transition vers les nouvelles formalités douanières. Tous ces investissements sont faits dans le but de maintenir le niveau de sécurité de la chaîne à son maximum peu importe les perturbations qu'amène le Brexit et constitue un bon exemple de cette stratégie.

5. ENQUÊTES AUPRÈS DES ENTREPRISES

Afin de donner un aperçu plus concret en ce qui concerne le comportement des entreprises face au Brexit, nous avons réalisé, dans le cadre de ce travail, **des entretiens auprès de professionnels concernés par cette problématique**. Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire permettant d'identifier certaines **réactions** ainsi que **différentes stratégies** mises en place pour anticiper cette situation. Les questions n'avaient pas pour but d'obtenir des données sensibles de l'entreprise mais bien de donner quelques exemples typiques d'attitudes prises par divers professionnels en vue du Brexit.

Le questionnaire que nous avons réalisé contenait les 9 questions principales suivantes :

1. *Pouvez-vous vous présenter en quelque mots (Nom, prénom, entreprise et fonction dans l'entreprise) ?*
2. *Quelles sont vos responsabilités dans l'entreprise et dans les relations commerciales en général ?*
3. *Depuis combien de temps commercez-vous avec le Royaume-Uni ? Est-ce que c'est un partenaire régulier ou plutôt exceptionnel ?*
4. *Que pensez-vous de la problématique du Brexit ? Êtes-vous au courant des dernières avancées de la situation sur la sortie du Royaume-Uni de l'Europe ?*
5. *Avez-vous remarqué un changement pour votre travail ou pour l'entreprise depuis le début des négociations du Brexit ?*
6. *Craignez-vous des complications dans le futur pour traiter avec le marché du Royaume-Uni ?*
7. *Quelles sont les dispositions/formations qui ont été mises en place pour anticiper ce changement dans le paysage politique européen et les conséquences pour votre entreprise ?*
8. *Avez-vous reçu de l'aide du gouvernement belge pour vous préparer au Brexit ? (Guide du Brexit ou conférence par exemple) ?*

9. *Trouvez-vous des avantages et des opportunités dans la situation actuelle du Brexit ?
Ou au contraire voyez-vous des désavantages et des menaces pour votre commerce à court/moyen terme ?*

Chaque entretien, effectué par téléphone, s'est déroulé durant une quarantaine de minutes, en prenant soin de faire confirmer les réponses obtenues à posteriori par notre interlocuteur. Notons que **certaines questions supplémentaires**, plus précises, ont également pu émerger en fonction de la direction prise lors des différentes interviews, la liste des 9 questions reprise ci-dessus ne constituant qu'une base permettant de respecter une certaine cohérence entre les quelques entretiens que nous avons pu réaliser.

Parmi la centaine d'entreprises contactées, 4 seulement ont répondu favorablement à notre requête. Celles-ci sont présentées brièvement ci-dessous.

5.1. MENART

Cette entreprise, située à Dour, est spécialisée dans la **conception et la construction de matériel de compostage et de traitement des déchets pour la préservation de l'environnement**. Elle propose des équipements et des solutions adaptés à une large diversité de secteurs, dont l'environnement et l'agriculture. **MENART** est une société tournée vers l'international, travaillant dans plus de **60 pays dans le monde** et poursuivant son expansion grâce à un vaste réseau mondial de distributeurs et de clients.

5.2. TRANSRAD

Cette entreprise, localisée à Fleurus, constitue l'un des leaders mondiaux dans **le transport et l'expédition de matières nucléaires, radioactives et sensibles pour l'industrie nucléaire dans le monde entier** via tout mode de transport, à savoir par la route, par chemin de fer, par air et par mer et ce, 7 jours sur 7, 24 heures sur 24. **TRANSRAD** organise le soutien logistique depuis le point de départ jusqu'à la destination finale en comparant les différentes possibilités d'acheminement en se chargeant de toutes les formalités administratives en matière de certificats d'approbation d'emballage, d'autorisations et de licences dans le respect le plus strict des réglementations en vigueur. Notons par ailleurs que c'est dans cette entreprise que nous avons effectué notre stage de trois mois dans le cadre de notre Master en Ingénieur de Gestion entre février et avril 2019.

5.3. CREDENDO

CREDENDO est un groupe d'assurance-crédit européen, présent dans toute l'Europe, actif dans tous les segments de l'assurance-crédit et l'assurance des risques politiques, et proposant une gamme de produits qui couvrent les risques dans le monde entier. En Belgique, ses bureaux se situent à Bruxelles. La mission principale de **CREDENDO** est de couvrir ses clients contre les **risques inhérents aux transactions commerciales et aux investissements** dans l'économie réelle et en faciliter le financement en mettant en œuvre des solutions personnalisées en matière d'assurance, réassurance, garanties, cautionnement et financement se rapportant à des transactions commerciales nationales et internationales ainsi que pour des investissements à l'étranger. **CREDENDO** a pour but essentiel de protéger les entreprises, les banques et les compagnies d'assurance contre les risques de crédit et les aléas politiques, d'une part, et de faciliter le financement des transactions, d'autre part.

5.4. INCUEBRUX

Cet organe représente l'**incubateur européen du barreau de Bruxelles**. Etabli par le conseil de l'**Ordre francophone des avocats du barreau de Bruxelles** en collaboration avec le Nederlandse Orde Van Advocaten bij de Balie te Brussel, il regroupe plus de 8.000 avocats. **INCUEBRUX** consiste en une commission internationale pour l'innovation et la modernisation de la profession d'avocat. Il associe à la fois des avocats, des professeurs et des experts belges et étrangers dans des domaines aussi variés que le droit, l'économie, le management, la philosophie ou les sciences de l'ingénieur. C'est essentiellement un lieu d'échanges et de débats concernant la modernisation et la mutualisation de certains services ainsi que le regroupement d'initiatives en matière d'innovations technologiques à l'échelle européenne.

5.5. RÉSUMÉ

Malgré le faible nombre d'entreprises contactées ayant répondu favorablement à notre requête, nous pouvons néanmoins constater que les 4 citées ci-dessus présentent des activités internationales dans des domaines différents, constituant dès lors une base de travail raisonnable nous permettant de mettre en évidence à la fois des points communs et plus spécifiques quant aux réactions de chacune de ses entreprises face au Brexit.

Une première réaction commune à tous nos interlocuteurs concerne bien entendu la **grande incertitude** qui règne actuellement sur la façon dont le Brexit se déroulera. A partir des entretiens que nous avons eus avec les personnes de contact des 4 entreprises citées ci-dessus, nous avons pu remarquer que certaines réponses à nos questions restaient très évasives sur la problématique du Brexit démontrant en général beaucoup d'hésitation et d'inquiétude quant à l'avenir des relations avec le Royaume Uni. Cet état d'esprit traduit également que, bien que le Gouvernement Belge et l'Union Européenne proposent des guides et des meetings d'information sur le sujet, ceux-ci restent la plupart du temps très généraux et ne répondent que très rarement aux particularités de chaque entreprise.

Au travers des réponses obtenues, nous avons également pu noter un autre point commun, à savoir celui concernant **le climat économique défavorable** au Royaume Uni. Ainsi, l'entreprise **MENART** a vu son commerce avec le Royaume Uni fortement ralenti ces derniers mois et la firme **TRANSRAD** s'est vue interdire le passage à la frontière à certaines dates considérées comme risquées. D'autre part, l'agence **CREDENDO** nous a confirmé qu'elle déconseillait pour le moment tous les investissements hasardeux au Royaume Uni, en particulier dans les secteurs automobiles et agricoles considérés comme parmi les plus vulnérables en rapport avec les éventuelles nouvelles barrières mises en application lors du Brexit. Les investissements les plus importants au Royaume-Uni venant essentiellement des Etats-Unis ces derniers temps, comme nous l'avons évoqué précédemment, profitant d'un taux de change avantageux mais les PME européennes sont plus craintives face au Brexit.

Comme nous l'avons déjà dit plus haut, et de manière prévisible, le mot « **incertitude** » est revenu continuellement lors de nos conversations avec les professionnels, ces derniers **peinant assurément à se préparer de manière optimale à une telle situation inédite**. Les risques sont en effet nombreux en ce qui concerne les futurs flux à l'entrée du Royaume Uni, que ce soit en matière d'embouteillages routiers à la frontière ou en matière de nouvelles procédures administratives et douanières. Ainsi, par exemple, il est évident que l'entreprise **TRANSRAD**, qui travaille à flux tendu eu égard aux matières nucléaires sensibles transportées demandant des délais de livraison très serrés, ne peut se permettre de perdre du temps à la frontière impliquant une prise de risques non seulement pour la délivrance du matériel en temps et en heure (*principalement dans le domaine médical*) mais également en termes de normes environnementales. Au vu de l'activité particulière de cette entreprise, régie par des normes de sécurité très strictes, cette dernière est obligée de se préparer au pire en anticipant toutes les

situations possibles et en imposant notamment diverses formations approfondies en formalités douanières pour ses employés. Le climat d'incertitude rend cependant extrêmement difficile l'établissement de nouveaux contrats à long terme impliquant le Royaume-Uni.

L'entreprise **INCUEBRUX** est particulièrement concernée par le Brexit car elle travaille sur les futures législations. Selon cette entreprise, si on la compare à un pays isolé, l'Union Européenne devrait être assez forte pour faire face aux problèmes majeurs qui pourraient se poser en matière d'écologie, de migration ou de sécurité. Par contre, les droits de certains citoyens pourraient être remis en cause lors du Brexit. En effet, de nombreuses questions restent toujours sans réponse comme par exemple : quels seront les droits des résidents européens non britanniques actuels au Royaume Uni ? Inversement quels seront les droits des britanniques sur le continent ? Si les gouvernements mettent en place des lois nationales pour se préparer au pire, il est évident que le Brexit créera un chaos administratif pour de nombreux citoyens, que ce soit en termes de déplacements, de permis de séjour, de travail, d'échanges scolaires, ... Ainsi par exemple, les avocats qui n'ont pas au moins 3 ans d'activité en Belgique ne pourraient plus plaider au barreau et perdraient leur droit d'exercer en cas de « Hard-Brexit » devant se contenter du travail d'analyse.

Comme nous l'a indiqué **CREDENDO**, certaines entreprises repensent déjà leurs stratégies à l'horizon du Brexit. Certaines achètent ainsi par exemple de nouveaux entrepôts afin d'anticiper de possibles pénuries en cas de diminution des échanges commerciaux. Ce sont cependant des investissements très coûteux qui affectent toute la chaîne logistique. Une lueur d'optimisme a toutefois été avancée par notre interlocuteur de **CREDENDO**. Celui-ci pense en effet que le scénario qui a le plus de chance de l'emporter est le scénario de « Soft-Brexit » qui permettrait un accord avec l'Union Européenne. Dans le cas de ce scénario les impacts seraient minimes et les relations commerciales pourraient se poursuivre. Ces accords commerciaux devraient limiter les impacts pour les Supply Chains ce qui faciliterait le commerce entre l'Europe et le Royaume-Uni. Mais notre interlocuteur ne rejette pas complètement la possibilité d'un « Hard-Brexit ». Selon lui, dans ce cas la situation se compliquerait très fortement pour certains secteurs. Dans le cas du **secteur de l'automobile** par exemple, 2018 était déjà une très mauvaise année, pas forcément à cause du Brexit mais pour un certain nombre d'autres raisons. En cas de « Hard-Brexit » on casserait le principe de libre échange entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne. Cela signifierait que l'on retournerait à des tarifs douaniers compris entre 4 et 10% en fonction du secteur. Et comme la Supply Chain automobile est très complexe à cause des nombreux voyages des différents produits et sa haute réactivité, si ces derniers doivent passer

plusieurs fois la Manche avant d'arriver au produit fini, les coûts risquent de très fortement augmenter. Par crainte de cette situation, on remarque déjà une baisse de 80% des investissements dans ce secteur. Une entreprise comme Hyundai prévoit notamment de faire de gros stocks de matériaux afin de répondre le plus rapidement possible à la demande du client. Un second secteur sensible est celui de **l'alimentaire**. En effet, c'est un secteur soumis à une législation très stricte en termes de contrôle de qualité et d'hygiène à l'entrée d'un pays. Etant des biens périssables, ils ne peuvent pas se permettre d'attendre dans un camion pendant 2 semaines le temps d'être homologués. La chaîne du froid doit être maintenue et le ralentissement dû à des contrôles supplémentaires en cas de « Hard-Brexit » aurait un impact néfaste pour cette Supply Chain. L'autre problème de ce secteur est l'Agri Business. Une grande partie de la main d'œuvre dans ce milieu est de la main d'œuvre peu chère provenant d'Europe. En cas de « Hard-Brexit », la perte de liberté des travailleurs Européens aurait donc de grosses conséquences sur le business de ce type d'entreprise. Engager de la main d'œuvre locale et beaucoup plus chère entraînerait de gros coûts supplémentaires pour le secteur. Interrogé sur l'avenir du secteur pharmaceutique, notre interlocuteur de **CREDENDO** ne semblait pas trop inquiet en cas de « Hard-Brexit ». En effet, il n'existe pas de tarifs sur le passage des médicaments entre deux pays. Il y a aussi, normalement, des stocks suffisants pour éviter toute pénurie. Le seul problème qui pourrait se présenter concerne les différences de législations qui pourraient être mises en place entre le Royaume Uni et l'Union Européenne en termes d'hygiène et de qualité des médicaments par exemple. Notons enfin que, afin de répondre au mieux aux questions soulevées par le Brexit, l'entreprise **CREDENDO** organise une conférence annuelle à laquelle les entreprises peuvent participer et s'instruire sur les risques pour le commerce avec le Royaume-Uni et les conséquences du Brexit.

Pour résumer les conclusions des entretiens que nous avons eus avec diverses entreprises, nous soulignerons le fait que celles-ci ont beaucoup de mal à mettre au point des stratégies efficaces au vu de l'incertitude sur l'avenir des négociations relatives au Brexit. Certaines entreprises (les plus sensibles) se préparent au pire scénario en espérant que le meilleur se produise. Comme on pouvait s'en douter, on notera également une constante dans les réactions des professionnels, à savoir leur désapprobation du Brexit, considérant que cela représente un risque non nécessaire à la fois pour l'Union Européenne et le Royaume Uni. Les reports à répétition constituent également une source de problèmes très lourds à supporter pour les entreprises qui restent en permanence dans le flou quant à l'échéance du Brexit.

6. CONCLUSION GÉNÉRALE

Lors de l'élaboration de ce travail, nous avons adopté une **démarche analytique** en explorant, de manière approfondie, un **grand nombre de sources bibliographiques** dans le but de mettre en évidence les **conséquences économiques suite à la rupture entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne**. Cette problématique du Brexit étant toujours au cœur de l'actualité, nous avons bien évidemment continuellement **suivi l'évolution des négociations** durant toute notre étude.

Dans l'ensemble, les prévisions obtenues apparaissent **négatives** et **peu optimistes** pour le futur de l'économie à court et à moyen termes. Les perturbations liées à l'application des **nouvelles barrières** à l'entrée du Royaume-Uni se répercuteront dans de nombreux pays et en particulier ceux constituant l'Union Européenne. Chacun des deux scénarios les plus probables, à savoir un « **Hard-Brexit** » ou un « **Soft-Brexit** », est susceptible de provoquer des conséquences **d'ampleurs très diverses**. Un «Hard-Brexit» serait très contraignant et pénaliserait fortement le commerce international alors qu'un « Soft-Brexit » permettrait une canalisation des effets négatifs. **Deux facteurs** permettent l'estimation des conséquences du Brexit sur les économies nationales. Le premier est le **niveau d'intégration du pays considéré à l'économie britannique** et la place qu'elle prend dans sa production de richesse. Le second correspond aux **types d'échanges commerciaux** effectués avec le Royaume Uni car les différents secteurs d'activité comprennent leurs spécificités et ne réagissent dès lors pas de la même façon aux perturbations.

Dans notre travail, nous avons distingué **deux comportements distincts des entreprises** face au Brexit : un **comportement opportuniste** et un **comportement prudent**. Le premier est dû au fait que le Royaume Uni, traversant une période de profondes perturbations affaiblissant son pouvoir international et sa santé économique, **s'expose à certains acheteurs étrangers** y voyant l'opportunité de faire une « bonne affaire ». Le second comportement de prudence, plus majoritaire au sein des entreprises, traduit le **sentiment de grande incertitude** que provoque le Brexit en ce qui concerne leur business et le maintien de leurs chaînes logistiques. Dans ce cas, des **stratégies sont mises en place par les entreprises**. Celles-ci visent à limiter les risques allant même jusqu'à bloquer tout investissement au Royaume Uni tant que la situation n'est pas clarifiée.

Plus précisément, nous nous sommes intéressé de très près à cette problématique grâce à **l'obtention de réactions provenant de différents milieux professionnels**. A partir des informations disponibles, nous pouvons légitimement nous demander si les citoyens britanniques ont pris la pleine mesure de leur choix lors du référendum du 23 Juin 2016. Les **discours populistes des eurosceptiques britanniques** voulant le retour d'un Royaume-Uni « indépendant » ont probablement fait pencher la balance en faveur de cette rupture mais ont aussi fait omission de toutes les conséquences liées à cette décision. Cette **envie d'indépendance** couplée avec une **politique conflictuelle** avec le reste de l'Union Européenne met en péril les possibilités d'une sortie en douceur compromettant l'intégrité économique de nombreux partenaires commerciaux. De plus cette **instabilité politique** est grandement en défaveur du Royaume-Uni nuisant à sa puissance au niveau international et rendant ce pays plus vulnérable aux diverses superpuissances économiques. La motivation première de ce Brexit étant de **retrouver une gouvernance économique**, la mauvaise gestion de celui-ci pourrait donc finalement se retourner contre le Royaume-Uni.

Toutefois, les perturbations peuvent être canalisées sur le court terme si une **clarification rapide** est établie autour de ce départ permettant aux entreprises de se rassurer quant au futur fonctionnement de leurs chaînes. Cependant cela ne sera possible qu'avec un **gouvernement britannique cohérent** permettant de faire avancer la situation dans le bon sens. Nous pouvons espérer ainsi une transition en douceur et des répercussions mineures entraînant ainsi une **adaptation moins complexe** de la part des entreprises. Par contre, une **rupture brutale** serait catastrophique et engendrerait un **chaos dans les échanges commerciaux** pendant un temps d'adaptation pouvant s'avérer relativement long si il est mal géré. L'avenir nous dira quelle direction prendront les négociations et nous permettra d'identifier les conséquences économiques du Brexit même si certaines sont déjà visibles et irréversibles ...

Dans ce **climat d'incertitude**, l'intérêt de notre analyse est de mettre en évidence un certain nombre de **réactions déjà observables du monde économique** et d'identifier les **futures conséquences** en fonction des différents scénarios, tout en étant conscient que les effets réels du Brexit ne pourront être déterminés qu'à l'issue définitive du processus. Afin d'observer ces différents effets, nous recommandons de suivre de très près les futurs mois de négociations entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne. L'arrivée d'un **nouveau Premier Ministre** en charge des négociations suite à la démission de Theresa May entraînera encore des modifications dans l'issue de cette rupture. A l'approche de la **nouvelle échéance du 31**

octobre 2019, les prochains mois seront très certainement décisifs et les futures négociations entre le nouveau gouvernement britannique et l'Europe permettront d'éclaircir la situation quant aux conditions de séparation permettant **d'affiner les projections en matière de conséquences économiques**.

7. BIBLIOGRAPHIE

- AFP. (2019). Brexit: la livre sterling chute, une aubaine pour certains. *La Libre*.
- AFP et Reuters. (2019). Le Brexit et la baisse des exportations pénalisent la croissance du Royaume-Uni en 2018. *La Tribune*.
- AGEFI. (2019). Les entreprises alimentaires suisses prêtes pour le Brexit. *AGEFI*.
- Albert, E. (2018). La chute de la livre sterling n'a pas profité à l'économie britannique. *Le Monde*.
- Albert, E. (2019). L'économie britannique s'essouffle. *Le Monde*.
- Ambassade Royale de Norvège à Paris. (2019). *La Norvège, l'Union européenne et l'Espace économique européen*. Récupéré sur La Norvège en France: <https://www.norway.no/fr/france/services-info/la-norvege-lunion-europeenne-et-lespace-economique-europeen/>
- Amine Balambo, M., & Haouari, M. (2010). La globalisation des Supply Chains : Quelle place pour le Risk Management ? *La logistique : clef de la compétitivité des entreprises. Etats des lieux et perspectives*. Maroc.
- Baczynska, G., & Macdonal, A. (2018). Brexit: Accord sur la transition, Londres s'engage sur l'Irlande. *Reuters*.
- Bank of England. (2018, Novembre). *EU withdrawal scenarios and monetary and financial stability*. Récupéré sur bankofengland: <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/report/2018/eu-withdrawal-scenarios-and-monetary-and-financial-stability.pdf>
- Banque Mondiale. (2019, Mai). *Balance extérieure de biens et services (\$ US courants)*. Récupéré sur [donnees.banquemondiale: https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NE.RSB.GNFS.CD?locations=GB&view=chart](https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NE.RSB.GNFS.CD?locations=GB&view=chart)
- Bernard, P. (2017). Brexit : manifestation historique à Londres pour exiger un nouveau vote. *Le Monde*.
- Bernard, P. (2017). Hard Brexit, soft Brexit, quelles sont les différences ? *Le Monde*.

- Bettinelli, M. (2018). « Les Troubles » : comprendre trente ans de guerre civile en Irlande du Nord. *Le Monde*.
- Bondain, A. (2019). Brexit : l'approvisionnement alimentaire, une "grenade dégoupillée". *Zone Bourse*.
- Bonnassieux, M. (2019). L'Irlande, un paradis fiscal pour les GAFA. *Arte Journal*.
- Bootle, R. (2018). Our PM must show leadership and ditch any form of customs union. *The Telegraph*.
- Bouaziz, D. (2019, Janvier 21). *Supply chain*. Récupéré sur E-Marketing: <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Supply-chain-238906.htm>
- Brenner, B. (2013). Inside the Nike matrix. *The New Role of Regional Management*.
- Capital. (2019). Amazon: Les bonnes affaires du programme Prime. *Capital*.
- Chen, J., Ebeke, C., Lin, L., Qu, H., & Siminitz, J. (2018, Aout 10). *Les conséquences à terme du Brexit pour l'Union européenne*. Récupéré sur FMI: <https://www.imf.org/external/french/np/blog/2018/081018.htm>
- Chopra, S., & Mendil, P. (2015). *Supply Chain Management: Strategy, Planning & Operation*. Pearson Education Limited.
- Christopher, M., & Gattorna, J. (2005, Février). Supply chain cost management and value-based pricing. *Industrial Marketing Management*, pp. 115-121.
- Collomp, F. (2019). Theresa May va réclamer un nouveau report du Brexit. *Le Figaro*.
- Constant, K., Domingues, P., Duchêne, G., Guillin, A., Kablan, S., Lenain, P., & Lochard, J. (2018). *Economie internationale*. Vuibert.
- Cornuet, F., Ouin-Lagarde, T., & Vignolles, B. (2019, Mars). *Évaluer l'impact du Brexit sur l'activité des partenaires du Royaume-Uni : le canal des échanges commerciaux*. Récupéré sur INSEE.
- Counis, A., & Feitz, A. (2019). Brexit : l'avertissement de Toyota. *Les Echos*.
- Davesne, S. (2019). Les entreprises coincées par le report du Brexit. *L'Usine Nouvelle*.

- Département des affaires étrangères. (2017, Novembre 27). *L'Association européenne de libre-échange (AELE) et l'Espace économique européen (EEE)*. Récupéré sur EDA: <https://www.eda.admin.ch/eda/fr/dfae/politique-exterieure/organisations-internationales/aele-eee.html>
- Department of Economic and Social Affairs of United States. (2008). International Standard Industrial Classification of All Economic Activities Revision 4. *Economic & Social Affairs*.
- Dhingra, S., Ottaviano, G., Sampson, T., & Van Reenen, J. (2017). *The consequences of Brexit for UK trade and living standards*. Récupéré sur London School of Economics and Political Science: <http://personal.lse.ac.uk/sampson/TradeLivingStandards.pdf>
- du Prayat, G. (2019). Brexit : l'accord de Theresa May a-t-il encore une chance ? *La Tribune*.
- Elliott, L. (2018). Why the UK trade deficit with the EU is woeful and widening. *The Guardian*.
- European Commission. (2018, Juin 11). *Infographic on the EU's 'backstop' proposal*. Récupéré sur Europa: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/infographic_on_the_eu_backstop_proposal.pdf
- European Union Committee. (2018, Mai 10). *Brexit: food prices and availability*. Récupéré sur Publications Parlement: <https://publications.parliament.uk/pa/ld201719/ldselect/ldeucom/129/129.pdf>
- Feertchak, A. (2019). Brexit: un «report flexible» d'ici le 31 octobre, mais pour aller où, comment et avec qui? *Le Figaro*.
- Fernandez, A. (2019). *Qu'est-ce que la logistique, le Supply Chain Management ?* Récupéré sur Piloter: <https://www.piloter.org/techno/SCM/index.htm>
- Fisher, M. (1997, Mars-Avril). What is the right Supply Chain for your product? *Harvard Business Review*, pp. 103-118.
- Gartner. (2018). *Gartner Supply Chain Top 25 List*. Récupéré sur <https://www.gartner.com/en/supply-chain/research-tools/supply-chain-top-25>
- Georges, P. (2019). Brexit no-deal : le monde du tourisme s'attend à de lourdes conséquences... *TourMag*.

- Guardian Graphic. (2016). UK trade with EU and non-EU countries. *The Guardian*.
- Guien, T. (2019). Brexit : nouvel accord, référendum, "no deal"... les différents scénarios envisageables. *LCI*.
- Haider, I. (2014, Juillet). Collaboration in Supply Chain Management: What It Is and How to Use It? *International Journal of Research*, pp. 490-507.
- Halpin, P. (2019). Facebook va créer un millier de postes en Irlande en 2019. *Boursorama*.
- Harland, C., Brenchley, R., & Walker, H. (2003, Mars). Risk in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management*, pp. 51-62.
- Hoi Yan Yeung, J., Selen, W., Deming, Z., & Zhang, M. (2007, Mai). Postponement strategy from a supply chain perspective: Cases from China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics* , pp. 331-356.
- Imbs, J., & Mejean, I. (2014). Elasticity Optimism. *AMERICAN ECONOMIC JOURNAL*, pp. 1-46.
- INSEE. (2016, Octobre 13). *Zone euro / Union économique et monétaire / UEM*. Récupéré sur INSEE: <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1603>
- INSEE. (2018, Mars 29). *Pouvoir d'achat des ménages (comptabilité nationale)*. Récupéré sur Insitut National de la Statistique et des Etudes Economiques: Pouvoir d'achat des ménages (comptabilité nationale)
- Ketchen, D., & Hult, T. (2007). Bridging organization theory and supply chain management:The case of best value supply chains. *Journal of Operations Management*, pp. 573-580.
- Kraatz, S. (2019, Avril). Libre circulation des travailleurs. *Fiches thématiques sur l'Union européenne*. Bruxelles: Parlement Européen.
- Lacoue-Labarthe, D. (2019). *Livre Sterling*. Récupéré sur Encyclopedia Universalis France: <https://www.universalis.fr/encyclopedie/livre-sterling/>
- Le Monde. (2019). Les 5 scénarios du Brexit, du « no deal » à l'annulation en passant par un nouveau vote. *Le Monde*.

- Lee, H. (2004, Octobre). The Triple-A Supply Chain . *Harvard Business Review*, pp. 1-12.
- Lee, H., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997, Printemps). The Bullwhip Effect In Supply Chains. *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, pp. 93-103.
- Logistiikan Maailma. (2019). *ORDER PENETRATION POINT – OPP*. Récupéré sur LogistiikanMaailma: <http://www.logistiikanmaailma.fi/en/logistics/production/order-penetration-point-opp/>
- Louis, P. (2019). J-20 pour le Brexit: ce qui bloque encore et comment Theresa May peut s'en sortir? *BFM*.
- Maciejewski, M., Ratcliff, C., & Dobrita, A. (2019, Avril). Fiches thématiques sur l'Union Européenne. *Libre circulation des marchandises*. Bruxelles: Parlement Européen.
- Maciejewski, M., Ratcliff, C., & Dobrita, A. (2019, Avril). La liberté d'établissement et la liberté de prestation de services. *Fiches thématiques sur l'Union européenne*. Bruxelles: Parlement Européen.
- Manuj, I., & Mentzer, J. (2008, Janvier). Global Supply Chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, pp. 192-223.
- Massoudi, A. (2019). Cobham's largest shareholder fights £4bn Advent deal. *Financial Times*.
- Mediavilla, L. (2019). La famille Lego s'offre les personnages de cire de Madame Tussauds. *Les Echos*.
- Melo, T., Nickel, S., & Saldanha-da-Gama, F. (2009, Juillet). Facility Location and Supply Chain Management. *European Journal of Operational Research*, pp. 401-412.
- Nicholls, H. (2019). Des manifestants proeuropéens posent des pancartes sur les grilles du Parlement britannique, à Londres, le 23 mars. *Le Monde*.
- Novak, S., & Eppinger, S. (2001, Janvier). Sourcing By Design: Product Complexity and the Supply Chain. *Management Science*, pp. 189-204.
- Nyang Ongisa, F., Rotich, G., & Ngugi Karanja, G. (2016, Mai). Influence of Supply Chain Risk Avoidance Strategies on Performance of Food and Beverage Manufacturing Firms in Kenya. *Journal of Business and Management*, pp. 30-35.

- Ohana, S. (2019). Tout comprendre aux négociations sur le Brexit et au risque du «no deal». *Le Figaro*.
- Olhager, J. (2003, Septembre 11). Strategic positioning of the order penetration point. *International Journal of Production Economics*, pp. 319-329.
- Pagh, J., & Cooper, M. (1998). Supply Chain postponement and speculation strategies: How to choose the right strategy. *Journal of Business Logistics*, pp. 13-33.
- Pitas, C., & Chendjou, C. (2019). Brexit: BMW transfère une partie de sa production de moteurs. *L'Usine Nouvelle*.
- Plummer, W. (2016). D'où vient le terme «Brexit» ? *Le Figaro*.
- Radu, G. (2014, Avril). L'Union douanière européenne : bilan et perspectives d'avenir. *Revue internationale de droit économique*, pp. 409-429.
- Rakić, D., & Dessimirova, D. (2019, Avril). Fiches thématiques sur l'Union Européenne. *La libre circulation des capitaux*. Bruxelles: Parlement Européen.
- Regnier, P. (2019). Brexit, élections ou second référendum? La certitude, c'est l'incertitude. *Le Soir*.
- Reuters. (2019). La famille de Lego et Blackstone achètent le propriétaire de Madame Tussauds. *Challenges*.
- Rodrigue, J.-P., Comtois, C., & Slack, B. (2018). *Transportation Modes, Modal Competition and Modal Shift*. 4th Edition. Récupéré sur The Geography of Transport Systems.
- Rolstadås, A. (1995). *Performance Management: A business process benchmarking approach*.
- Rouse, M. (2017). *Inventory Management*. Récupéré sur SearchERP: <https://searcherp.techtarget.com/definition/inventory-management>
- Shahzadi, I., Amins, S., & Mahmood Chaudhary, K. (2013). Drivers of Supply Chain Performance Enhancing Organizational Output: An Exploratory Study for Manufacturing Sector. *European Journal of Business and Management*, pp. 53-64.

- Siraud, M. (2016). Brexit : qui a voté pour, qui a voté contre ? *Le Figaro*.
- Société Générale. (2019). *PRÉSENTATION DU ROYAUME UNI : COMMERCE EXTÉRIEUR*. Récupéré sur import-export.societegenerale.fr: https://import-export.societegenerale.fr/fr/fiche-pays/royaume-uni/presentation-commerce#classification_by_country
- Soubranne, Q. (2018). Croissance : l'Irlande, mirage ou miracle économique ? *Challenges*.
- Stevenson, M., Hendry, L., & Kingsman, B. (2005, Mars). A review of production planning and control: The applicability of key concepts to the make-to-order industry. *International Journal of Production Research*, pp. 869-898.
- Sun, S., & Yen, J. (2005). Information Supply Chain: A Unified Framework for Information-Sharing. *Intelligence and Security Informatics*, pp. 422-428.
- Tabankia, A. (2019). "Hard Brexit": quelles conséquences en cas de sortie sans accord? *RTBF*.
- Trading Economics. (2019, Août). *Royaume-Uni - Taux d'inflation*. Récupéré sur TradingEconomics: <https://fr.tradingeconomics.com/united-kingdom/inflation-cpi>
- Trading Economics. (2019, Août). *Union européenne - Taux d'inflation*. Récupéré sur Trading Economics: <https://fr.tradingeconomics.com/european-union/inflation-rate>
- Union Européenne. (2010, Mars 30). Version consolidée du traité sur l'Union Européenne. *Article 50*. Bruxelles.
- Williams, Z., Lueg, J., & LeMay, S. (2008). Supply chain security: an overview and research agenda. *The International Journal of Logistics Management*, pp. 254-281.
- Zatat, N. (2019). Scotland won't get Lord of the Rings shoot because of 'Brexit'. *Metro*.

8. ANNEXES

8.1. ENTRETIENS

Suite au dysfonctionnement d'un disque dur ayant entraîné une perte importante de données, les 3 premiers entretiens (MENART, INCUEBRUX, TRANSRAD) ont été reconstitués à l'aide des notes manuscrites.

8.1.1. MENART

Bonjour,

1. *Pouvez-vous vous présenter en quelques mots (Nom, prénom, entreprise et fonction dans l'entreprise) ?*

« Je m'appelle Gilles Godissart et je suis Sales Business Development pour l'entreprise Menart. »

2. *Quelles sont vos responsabilités dans l'entreprise et dans les relations commerciales en général ?*

« Je suis responsable des marchés internationaux pour l'entreprise Menart. Je m'occupe donc des échanges commerciaux avec plusieurs pays avec lesquels nous sommes en partenariat. Je suis notamment en charge du marché avec le Royaume-Uni ; c'est donc moi qui suis en charge des échanges commerciaux post-Brexit. »

« Mon rôle est d'entrer en contact avec les distributeurs internationaux afin de vendre nos différentes machines et services dans le monde entier. Nous sommes en effet présents dans plus de 60 pays dans le monde et vendons nos produits dans tous ces pays. Nous sommes spécialisés dans la manufacture de machines agricoles et de recyclage ainsi que leurs entretiens durant toute leur durée de vie. »

« Je n'ai pas de relations commerciales personnellement mais plus un rôle interne. Mon travail consiste en l'analyse du risque de non-paiement de certains secteurs. Je vais donc aider les autres départements de l'entreprise en leur donnant des conseils sur certains secteurs particuliers. Je fais des études de risque et les transmets aux autres départements pour les aider à prendre des décisions. On nous attribue des secteurs mais aussi des pays. Je

n'ai personnellement pas beaucoup de pays sous ma responsabilité mais je suis en charge du Royaume-Uni mais aussi des Etats-Unis par exemple. »

Après cette rapide présentation, nous allons approfondir quelques points concernant le Brexit. Ces points sont l'impact du Brexit sur votre quotidien et comment vous vous y préparer.

3. *Depuis combien de temps commercez-vous avec le Royaume-Uni ? Est-ce que c'est un partenaire régulier ou plutôt exceptionnel ?*

« Depuis que je suis arrivé à ce poste nous avons des échanges commerciaux avec le Royaume-Uni et je suis arrivé ici il y a 5 ans plus ou moins. »

« A la base c'était un partenaire plutôt régulier avec des échanges commerciaux récurrents avec des entreprises britanniques mais sans forcément que cela constitue une part majeure de notre chiffre d'affaire. C'est un partenaire mais nous sommes présents dans une multitude de pays donc nous avons d'autres marchés cibles que le marché du Royaume-Uni. Cependant, depuis quelque temps le commerce s'est fortement ralenti. Nous n'avons enregistré aucun échange avec eux lors de toute l'année 2017 et très peu en 2018. Ce partenaire devient de plus en plus exceptionnel par rapport à la situation que nous avons dans le passé. »

4. *Que pensez-vous de la problématique du Brexit ? Êtes-vous au courant des dernières avancées de la situation sur la sortie du Royaume-Uni de l'Europe ?*

« Je pense que c'est un problème qui va causer énormément de perturbations pour les futurs échanges commerciaux. L'incertitude est tellement grande autour de l'issue à venir que nous ne savons pas vraiment à quoi nous attendre. C'est très compliqué de savoir exactement ce qu'il se passe au jour le jour. »

« Personnellement, je ne me tiens pas au courant des dernières avancées au jour le jour. Je me tiens au courant des dernières avancées importantes mais sans suivre de près chaque détail. Comme dit précédemment, l'incertitude est tellement grande autour de ce problème

que nous ne pouvons pas savoir grand-chose hormis les dernières avancées disponibles dans les informations publiques. »

5. *Avez-vous remarqué un changement pour votre travail ou pour l'entreprise depuis le début des négociations du Brexit ?*

« Oui il y a très clairement eu un changement depuis 2016 et le début des négociations. Nos échanges commerciaux avec le Royaume-Uni ont commencé à chuter dès cette annonce pour être complètement nuls en 2017. Cela a légèrement repris en 2018 mais cela concerne toujours une faible part de notre marché. Les investisseurs britanniques ont très clairement revu la priorité de leurs investissements suite à cette annonce provoquant la baisse de ce marché. Mais nos machines se doivent d'être entretenues sous risque de les voir tomber en panne, il y a donc un retour progressif de ces services. »

« Nous avons aussi quelques problèmes avec notre dernier distributeur avec lequel nous travaillions à Londres qui ne fournissait pas un travail très assidu. Nous avons donc changé depuis mais oui il y a bien eu des modifications dans le commerce avec le Royaume-Uni. Ce ralentissement est très clairement lié au Brexit et entraîne une chute de l'ensemble de nos ventes dans le pays. »

6. *Craignez-vous des complications dans le futur pour traiter avec le marché du Royaume-Uni ?*

« Oui il y aura sûrement des complications. Nous ne pouvons pas encore déterminer exactement de quelle ampleur mais les nouvelles contraintes créeront une perturbation pendant un certain temps. Rien qu'au niveau formalité douanière et passage de la frontière il y aura une période d'adaptation avant de retrouver une certaine fluidité. »

« Mais nous ne craignons pas trop la situation non plus. Notre entreprise possède un large éventail de clients internationaux et le Royaume-Uni n'est qu'une partie de ceux-ci. La perte du commerce avec les britanniques est pour l'instant compensée par tous les autres échanges commerciaux que nous effectuons. Notre chiffre d'affaire n'est pour l'instant pas pénalisé en conséquences, c'est juste dommage de voir un commerce se compliquer de la sorte à cause d'une mauvaise gestion du problème. »

7. *Quelles sont les dispositions/formations qui ont été mises en place pour anticiper ce changement dans le paysage politique européen et les conséquences pour votre entreprise?*

« Nous ne mettons rien en place dans notre entreprise. Nous ne donnons pas de formations à nos employés car ce n'est pas nécessaire. Comme je l'ai évoqué précédemment nous travaillons avec des distributeurs en place dans les pays où nous commerçons dont notamment un à Londres. C'est lui qui est en charge de l'ensemble de la problématique pour notre entreprise. Il est donc responsable d'assurer cette période de transition pour faire en sorte que le commerce puisse continuer. Nous nous déchargeons donc de la gestion de cette problématique, je me tiens juste au courant des dernières avancées en tant que responsable du marché britannique. »

« J'ai aussi assisté à une conférence de CREDENDO qui abordait ce sujet. C'est une agence de crédit sur les contrats avec laquelle nous travaillons et qui organise une conférence annuelle. Durant cette conférence les risques liés au Brexit ont été abordés pour les différents secteurs d'activités. Mais nous n'avons aucune formation mise en place pour les autres employés ou moi-même en lien avec le Brexit. Nous verrons comment procéder dans le futur mais c'est surtout notre distributeur qui doit mettre en place la gestion des futurs partenariats. Si il n'y a pas d'échange, il est perdant donc il a tout intérêt à ce que le commerce continue avec les clients du Royaume-Uni donc nous ne craignons pas particulièrement la situation pour le moment. »

8. *Avez-vous reçu de l'aide du gouvernement belge pour vous préparer au Brexit ? (Guide du Brexit ou conférence par exemple) ?*

« Non, nous n'avons pas vraiment eu d'aide du gouvernement pour faire face au Brexit. Il y a bien divers documents disponibles abordant des aspects principaux des commerces futurs entre la Belgique et le Royaume-Uni mais ce sont des documents généraux qui n'apportent pas vraiment d'aide. »

« Il y a aussi des sources d'informations officielles permettant de se tenir à jour régulièrement sur les avancées mais comme la situation n'est toujours pas clarifiée ce n'est

pas vraiment utile. La seule conférence à laquelle j'ai assisté était celle de CREDENDO mais aucune mise en place par le gouvernement directement. »

9. *Trouvez-vous des avantages et des opportunités dans la situation actuelle du Brexit ? Ou au contraire voyez-vous des désavantages et des menaces pour votre commerce à court/moyen terme ?*

« Oui il y a des opportunités forcément. Notre commerce avec le Royaume-Uni étant pratiquement à l'arrêt ces dernières années il y a forcément une opportunité dans le futur pour le commerce avec le Royaume-Uni. Ce n'est pas parce que le pays sort de l'Union Européenne que nous allons arrêter de le démarcher. Cela représente quand même plus de 60 millions de personnes, ce n'est donc clairement pas à négliger et peut être source de nombreux partenariats dans le futur. »

« Cependant la situation constitue un risque évident à court terme. Nous ne savons pas comment la situation va se finir. Si un accord est trouvé on peut espérer une transition en douceur nous permettant de continuer à commercer plus ou moins comme dans le passé avec eux. Mais en cas de hard-brexit, cela sera beaucoup plus compliqué forcément. Il y aura un certain désordre pendant que la situation se stabilise. Nous espérons donc forcément un accord facilitant tout échange dans le futur mais encore faut-il voir quel type d'accord. Car le contenu exact des avancées ne sont pas transmises et nous ne pouvons pas vraiment anticiper les futures politiques. »

« Il y a donc forcément des menaces pour la facilité du commerce dans une vision à court terme mais en espérant une certaine stabilisation dans le futur on pourrait retrouver des opportunités sur ce marché et reprendre un commerce plus régulier avec le Royaume-Uni. Nous sommes tout le temps ouverts à de nouveaux clients et n'abandonnons évidemment pas le marché britannique. »

Et le secteur agricole menacé affecte-t-il votre commerce différemment ?

« Non, cela n'affecte pas vraiment la différenciation de notre commerce. Nous vendons essentiellement des machines destinées au recyclage et à l'agriculture ainsi que les services s'y rattachant. Nous n'avons pas observé de différenciation lors de la légère reprise des échanges commerciaux avec le Royaume-Uni ces derniers temps. Comme dit précédemment les machines doivent subir des entretiens réguliers par mesure de sécurité et

de qualité et ils sont en quelque sorte obligés de refaire appel à nous. Nous sommes assez uniques dans notre secteur d'activité et peu ont les compétences spécifiques nécessaires ; ils doivent donc faire appel directement à notre entreprise. Nous n'avons donc pas vraiment de différenciation entre les diverses branches de l'entreprise, le commerce s'est juste amoindri depuis le début des négociations en 2016. »

Merci du temps que vous m'avez accordé !

8.1.2. INCUEBRUX

Bonjour,

1. Pouvez-vous vous présenter en quelque mots (Nom, prénom, entreprise et fonction dans l'entreprise) ?

« Je m'appelle Stéphanie Pellet-Serra, je suis une avocate française travaillant pour l'Ordre Francophone des avocats du barreau de Bruxelles. Je fais partie de l'organe Incuebrux réunissant des professionnels ayant pour but d'ouvrir des discussions sur le futur de la profession. »

2. Quelles sont vos responsabilités dans l'entreprise et dans les relations commerciales en général ?

« Je n'ai pas ce que pourrait appeler des relations commerciales directes avec les clients cependant je suis en contact avec de nombreux avocats. Mon rôle est de statuer sur les futurs statuts des avocats en Belgique en établissant des lois nationales qui ne seront activées qu'en cas de Hard-Brexit. Chaque pays prépare ce type de lois indépendamment au cas où des perturbations viennent compliquer les différents droits des expatriés britanniques en Europe et inversement. »

Après cette rapide présentation, nous allons approfondir quelques points concernant le Brexit. Ces points sont l'impact du Brexit sur votre quotidien et comment vous vous y préparer.

3. *Depuis combien de temps commercez-vous avec le Royaume-Uni ? Est-ce que c'est un partenaire régulier ou plutôt exceptionnel ?*

« Je suis en charge de la question Brexit depuis son déclenchement en 2016. Nous travaillons depuis avec un agglomérat de professionnels ayant comme objectif de répondre aux différentes questions légales qui se posent en cas de rupture brutale. J'ai donc des contacts très régulièrement avec des confrères britanniques exerçant en Belgique afin de les aider dans cette transition et de les accompagner dans la période post-Brexit. »

4. *Que pensez-vous de la problématique du Brexit ? Êtes-vous au courant des dernières avancées de la situation sur la sortie du Royaume-Uni de l'Europe ?*

« Je pense que c'est une énorme bêtise. Je suis une européenne convaincue et je déplore totalement la situation que provoque le Royaume-Uni sur l'ensemble de l'Union Européenne. C'est un risque inutile et contre-productif selon moi. L'Union Européenne n'est sûrement pas parfaite et l'ensemble de ses décisions ne sont pas exemptes de tout reproche mais elle constitue une puissance suffisamment forte pour répondre à des défis majeurs dans le futur. Par là je pense essentiellement aux défis concernant l'immigration, la sécurité ou encore le réchauffement climatique nécessitant un travail commun pouvant difficilement être géré par un seul pays surtout dans un climat aussi instable que celui du Brexit. »

« Je me tiens évidemment au courant de toutes les dernières avancées des négociations car cela constitue une part importante de mon travail. Nous avons des discussions de groupe nous permettant de nous transmettre les dernières informations importantes ainsi qu'une démarche personnelle de ma part sur les sites gouvernementaux mettant à jour régulièrement les avancées effectuées ou non. Cela permet de donner une idée de la situation mais comme l'incertitude est grande autour du problème, nous sommes limités dans cette prise d'informations car un flou constant règne autour de cette sortie de l'Union Européenne. »

5. *Avez-vous remarqué un changement pour votre travail ou pour l'entreprise depuis le début des négociations du Brexit ?*

« Oui en particulier dans l'inquiétude de la part de mes confrères expatriés. Les lois nationales que nous avons mises au point en Belgique en cas de non-accord spécifient que les avocats britanniques ayant moins de 3 ans d'exercice au sein du pays perdraient immédiatement leur droit de plaider au barreau. Ils pourraient faire du travail d'analyse mais l'accès au barreau belge leur serait enlevé ne permettant plus de défendre leurs clients en procès. Nous avons évidemment beaucoup d'avocats qui se retrouveraient dans cette situation dont certains que je connais personnellement provoquant évidemment leurs craintes. Ils ont peur de voir leurs situations révoquées les forçant à retourner au Royaume-Uni pour continuer à exercer ou à repasser l'examen du barreau belge en plus de celui déjà passé dans leurs pays d'origine. »

6. *Craignez-vous des complications dans le futur pour traiter avec le marché du Royaume-Uni ?*

« Oui bien sur que je crains des complications. Les nombreuses disparités législatives qui seront mises en place provoqueraient un chaos certes peut être temporaire mais ayant des effets néfastes pour l'économie et le commerce international. Nos échanges commerciaux sont intimement liés à ceux du Royaume-Uni et des nouveaux taux et des retards dans le commerce se répercuteraient de façon directe et brutale sur les prix des produits pénalisant les citoyens. Je pense que nous continuerons à commercer avec le Royaume-Uni dans le futur mais des complications il y en aura et elles seront nombreuses. Canaliser au maximum ces perturbations constitue le plus grand défi de ces négociations et des futurs gouvernements qui en seront en charge. »

7. *Quelles sont les dispositions/formations qui ont été mises en place pour anticiper ce changement dans le paysage politique européen et les conséquences pour votre entreprise ?*

« Nous mettons en place des séances d'informations permettant de se tenir au courant des dernières avancées importantes. Nous n'avons pas de formations spécifiques sur la question tant cette situation est un cas inédit mais nous essayons de réceptionner le plus d'informations possibles et de les retransmettre aux différents avocats. »

8. *Avez-vous reçu de l'aide du gouvernement belge pour vous préparer au Brexit ? (Guide du Brexit ou conférence par exemple) ?*

« Oui comme je l'ai déjà dit, les différents gouvernements mettent en place des lois nationales afin d'éviter le chaos d'un hard-brexit. Ces lois ont pour but de remplir les différents vides juridiques qui seraient créés en cas de rupture brutale et l'annulation du jour au lendemain de toutes les libertés qu'offre l'Union Européenne. »

« Le gouvernement met aussi à disposition divers guides et pages d'informations disponibles pour les entreprises. Mais encore une fois l'incertitude est tellement importante que même les gouvernements n'ont pas toutes les réponses quant au futur des relations commerciales ce qui rend la situation très complexe. »

9. *Trouvez-vous des avantages et des opportunités dans la situation actuelle du Brexit ? Ou au contraire voyez-vous des désavantages et des menaces pour votre commerce à court/moyen terme ?*

« Les désavantages sont nombreux et oui je pense que les relations commerciales risquent d'être compromises pendant un moment avant de retourner à une situation stable. De plus, les négociations montrent de plus en plus de signes d'une sortie brutale qui engendrerait un chaos immédiat aux frontières. Il est compliqué d'estimer correctement les désavantages que cela va créer mais c'est un risque important et le plus grand défi actuel de l'Europe. Nous espérons tout de même toujours la venue d'un accord ou même d'une annulation qui, selon moi, permettrait de faciliter les choses. »

« Mais cette situation n'aurait jamais du arriver et je maintiens que cette sortie était une erreur. Je pense que les gens n'ont pas mesuré les impacts et ont juste réagi sous l'émotion sans prendre en compte tous les facteurs. Ce faisant, ils fragilisent l'Europe entière et nous rendent vulnérables aux autres concurrents internationaux. »

« Il faut absolument que le gouvernement du Royaume-Uni mette en place au plus vite des moyens permettant la fluidification à l'entrée de ses frontières sinon beaucoup d'importations et d'exportations se verraient menacées. Différents secteurs sont déjà menacés comme le secteur automobile qui n'était déjà pas en bonne santé économique ces derniers temps. Les libertés de nos concitoyens sur place se verraient aussi menacées alors que beaucoup de belges ont fait le choix vivre au Royaume-Uni. Cela crée vraiment une

multitude de problèmes et de conséquences dramatiques pour la vision à court/moyen terme. »

« La seule opportunité et aspect positif que j’y vois est qu’en l’absence du Royaume-Uni, l’Union Européenne pourra avoir une meilleure cohérence qu’auparavant. Le pays étant souvent conflictuel et à contre-courant sur certaines politiques entreprises par l’UE (raison de leurs envies de départ d’ailleurs), le reste des pays membres pourront mieux répondre aux différents défis. »

« Cependant l’incertitude autour de la réelle issue reste grande et cela entraîne déjà des conséquences visibles. Il faut absolument stabiliser au plus vite cette situation compliquant le quotidien des milieux professionnels et créant une crainte grandissante chez beaucoup de personnes concernées directement ou indirectement. »

Merci du temps que vous m’avez accordé !

8.1.3. TRANSRAD

Bonjour,

1. *Pouvez-vous vous présenter en quelque mots (Nom, prénom, entreprise et fonction dans l’entreprise) ?*

« Je m’appelle Pierre Dejonckheere, je suis CEO de l’entreprise de transport Transrad. »

2. *Quelles sont vos responsabilités dans l’entreprise et dans les relations commerciales en général ?*

« Mes responsabilités sont la gestion générale de l’entreprise ainsi que les différents contacts avec les partenaires commerciaux et les représentants des organisations gouvernementales. Je voyage donc beaucoup à la recherche de partenariats en négociant des contrats avec les différents secteurs que nous délivrons. J’ai aussi la responsabilité de gestion des employés et d’intermédiaires avec les différents actionnaires. »

Après cette rapide présentation, nous allons approfondir quelques points concernant le Brexit. Ces points sont l’impact du Brexit sur votre quotidien et comment vous vous y préparer.

3. *Depuis combien de temps commercez-vous avec le Royaume-Uni ? Est-ce que c'est un partenaire régulier ou plutôt exceptionnel ?*

« Je suis arrivé à la tête de l'entreprise en Octobre 2016 et depuis cette date nous commerçons avec le Royaume-Uni en livrant leurs différentes centrales nucléaire et les traitements radioactifs des hôpitaux. L'entreprise était bien évidemment en contact avec le marché britannique avant mon arrivée mais je suis moins au courant de ces échanges. »

« Nous avons un partenariat régulier avec plusieurs clients au Royaume-Uni ayant pris fin en 2019. Un plan d'approvisionnement de centrales nucléaires était initialement prévu mais a été annulé suite aux retraits des investissements étrangers dans de nouvelles centrales coupant court aux négociations. Pour le moment nous n'avons donc plus d'échanges directs. »

4. *Que pensez-vous de la problématique du Brexit ? Êtes-vous au courant des dernières avancées de la situation sur la sortie du Royaume-Uni de l'Europe ?*

« Je pense que c'est une problématique complexe entourée d'incertitude rendant toute préparation très compliquée. Evidemment je me tiens au courant de toute nouvelle avancée en particulier dans notre secteur d'activité. Etant spécialisé dans la livraison sensible de classe 7, nous sommes soumis à des réglementations très strictes et des timings serrés. Nous ne pouvons donc pas nous permettre d'être pris au dépourvu à l'issue de la situation et nous sommes obligés de nous tenir au courant des dernières avancées même si les informations autour de l'issue restent floues et pleines d'incertitude. »

5. *Avez-vous remarqué un changement pour votre travail ou pour l'entreprise depuis le début des négociations du Brexit ?*

« Oui nous avons très clairement observé des inquiétudes des clients britanniques à l'approche du Brexit changeant leurs différents comportements. Nous avons notamment enregistré une forte hausse des demandes en Janvier et Février se préparant à des perturbations à l'approche de la fin des périodes de négociations initialement prévue en Mars. Nous avons reçu notamment une note du gouvernement annonçant la fermeture de la

frontière aux transports radioactifs et nucléaires à l'approche des dates sensibles pour des raisons évidentes de sécurité. Mais oui il y a un changement évident et nous tentons de nous préparer au mieux quant aux nouvelles formalités potentielles mises en place à l'issue de cette rupture perturbant la fluidité des entrées-sorties au Royaume-Uni. »

6. *Craignez-vous des complications dans le futur pour traiter avec le marché du Royaume-Uni ?*

« Il y aura évidemment des complications pour traiter avec le Royaume-Uni dans le futur, étant dans un secteur très règlementé et nécessitant une fluidité maximum des transports permettant de garder une durée de vie suffisante à la livraison. La mise en place de nouvelles procédures administratives et de contrôle accrus à la frontière retarderait grandement les flux et créerait des perturbations non négligeables pour le bon fonctionnement des échanges commerciaux. »

« Cependant les hôpitaux et les centrales du Royaume-Uni doivent être approvisionnés sous menace de gros problèmes dans l'administration des traitements médicaux et du maintien de la production d'énergie du pays. Nous travaillons dans un secteur avec un nombre limité de firmes offrant des services nous rendant quasiment incontournables pour ces livraisons. Il y aura donc des complications et des perturbations mais le maintien des échanges commerciaux est essentiel pour le bon fonctionnement de leur pays et ils seront obligés de mettre en place des solutions permettant une certaine fluidité des transports. »

7. *Quelles sont les dispositions/formations qui ont été mises en place pour anticiper ce changement dans le paysage politique européen et les conséquences pour votre entreprise ?*

« Il y a divers choses qui ont été mises en place à l'approche du Brexit. Tout d'abord de la part des organisations gouvernementales régissant notre secteur d'activité ayant interdit le passage de la frontière pour nos produits à certaines dates sensibles craignant une rupture brutale mettant en péril la sécurité du transport et de sa marchandise. Nous recevons également des notes régulières de ces organisations nous mettant au courant des nouvelles avancées et exposant les différents scénarios possibles pour notre entreprise. »

« Nous avons également mis en place des formations pour nos opérateurs de transport notamment en terme de formalité douanière. Les changements administratifs et surtout en terme de douane vont être très importants dans le futur et nous nous formons pour permettre une transition en douceur. J'ai aussi assisté personnellement à diverses conférences et discussions sur la problématique avec de nombreux professionnels internationaux. »

8. *Avez-vous reçu de l'aide du gouvernement belge pour vous préparer au Brexit ? (Guide du Brexit ou conférence par exemple) ?*

« Nous recevons des procédures à suivre par certaines organisations gouvernementales comme expliqué précédemment. Nous avons reçu aussi des guides généraux visant à se préparer le mieux possible aux futures perturbations. Cependant ces guides ne sont pas assez spécifiques au secteur et ne prennent pas en compte toutes les particularités de notre activité. Nous avons des notes régulières et des nouvelles informations des dernières avancées mais l'incertitude est tellement présente que les prévisions sont très compliquées et les informations restent assez vagues. »

9. *Trouvez-vous des avantages et des opportunités dans la situation actuelle du Brexit ? Ou au contraire voyez-vous des désavantages et des menaces pour votre commerce à court/moyen terme ?*

« Nous voyons cette situation plus comme une menace que comme une opportunité. C'est une menace en particulier pour le maintien des normes de sécurité durant le transport, compromettant l'intégrité des marchandises et s'exposant à des risques non nécessaires. Je pense que le commerce poursuivra son cours malgré tout mais les gouvernements vont devoir mettre en place des moyens de fluidifier les entrées aux frontières sous risque de chaos total. Notre secteur est très particulier et nécessite une rapidité d'approvisionnement optimale et chaque minute perdue représente des pertes pour nous et pour les clients. La menace d'embouteillage est donc bien réelle encore plus que la hausse des droits de douane se répercutant sur les prix. En effet, bien que nous puissions nous permettre une certaine flexibilité dans l'établissement de nos prix, la durée de vie de nos produits est, quant à elle, immuable et se compte en une poignée d'heures pour certains. »

« Dans le but de réduire ces perturbations nous nous préparons actuellement au pire scénario mais nous continuons d'espérer la venue d'un accord entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne permettant de canaliser les effets négatifs. »

Merci du temps que vous m'avez accordé !

8.1.4. CREDENDO

Bonjour,

1. *Pouvez-vous vous présenter en quelques mots (Nom, prénom, entreprise et fonction dans l'entreprise) ?*

« Je m'appelle Mathieu Depreter, je suis country and sector risk manager depuis 1 an et demi, 2 ans pour CREDENDO. Mon rôle est d'analyser le risque par secteur d'activité pour des investissements ou du commerce. »

2. *Quelles sont vos responsabilités dans l'entreprise et dans les relations commerciales en général ?*

« Je n'ai pas de relations commerciales personnellement mais plus un rôle interne. Mon travail consiste en l'analyse du risque de non-paiement de certains secteurs. Je vais donc aider les autres départements de l'entreprise en leur donnant des conseils sur certains secteurs particuliers. Je fais des études de risque et les transmets aux autres départements pour les aider à prendre des décisions. On nous attribue des secteurs mais aussi des pays. Je n'ai personnellement pas beaucoup de pays sous ma responsabilité mais je suis en charge du Royaume-Uni mais aussi des Etats-Unis par exemple. »

Après cette rapide présentation, nous allons approfondir quelques points concernant le Brexit. Ces points sont l'impact du Brexit sur votre quotidien et comment vous vous y préparer.

3. *Depuis combien de temps commercez-vous avec le Royaume-Uni ? Est-ce que c'est un partenaire régulier ou plutôt exceptionnel ?*

« Depuis mon arrivée ici, je suis en charge du Royaume-Uni. Nous commerçons beaucoup avec le Royaume-Uni. Nous y avons une antenne sur place à Londres. C'est donc un partenaire régulier pour notre société car il y a beaucoup de demande des entreprises belges pour le commerce avec le Royaume-Uni. Nous avons donc beaucoup de demandes. »

4. *Que pensez-vous de la problématique du Brexit ? Êtes-vous au courant des dernières avancées de la situation sur la sortie du Royaume-Uni de l'Europe ?*

« Le plus gros problème du Brexit est son incertitude. Tout peut changer du jour au lendemain car un accord peut être trouvé mais rejeté ensuite et tout tombe à l'eau. Mais je suis beaucoup la situation avec le Brexit personnellement. Je ne suis pas forcément au jour le jour pour la dernière information mais suffisamment de près pour connaître les dernières actualités importantes. Comme mon rôle est d'analyser les risques, je suis l'évolution des négociations de près. Je dois savoir s'il y a un accord ou s'il n'y en pas mais comme je l'ai dit c'est très incertain et tout change au jour le jour. »

5. *Avez-vous remarqué un changement pour votre travail ou pour l'entreprise depuis le début des négociations du Brexit ?*

« Je ne sais pas dire car je suis arrivé après le début. Mais oui je sais que nous mettons des restrictions depuis le début des négociations. Je ne peux pas dire qu'il y a eu un changement dans mon travail personnellement car lorsque je suis arrivé le Brexit avait déjà été voté et les négociations étaient en marche. Donc il n'y a pas eu de changements dans mon travail car je n'ai connu que ça ici depuis mon arrivée. »

« Mais oui je sais qu'il y a eu des changements pour l'entreprise. Nous mettons beaucoup plus de restrictions depuis le début des négociations entre le Royaume-Uni et l'Europe. Il y a donc eu des conséquences pour notre entreprise. Nous sommes plus restrictifs en tout ce qui concerne le commerce avec le Royaume-Uni car il y a une grande incertitude sur la situation. »

6. *Craignez-vous des complications dans le futur pour traiter avec le marché du Royaume-Uni ?*

« En valeur absolue, je ne pense pas. Je pense que le scénario qui a le plus de chance de l'emporter est le scénario de « Soft-Brexit » qui permettrait un accord avec l'Union Européenne. Dans le cas de ce scénario les impacts seraient minimes et les relations commerciales pourraient se poursuivre. Ces accords commerciaux devraient limiter les impacts pour la Supply Chain ce qui faciliterait le commerce entre l'Europe et le Royaume-Uni. »

« Mais il ne faut cependant pas négliger la possibilité d'un « Hard-Brexit ». Ses conséquences seraient très néfastes pour les relations commerciales. Notre rôle est d'estimer les risques donc nous anticipons le pire même si on espère le meilleur. Donc on se prépare quand même à la possibilité d'un « Hard-Brexit » et ses conséquences pour les entreprises belges. Dans ce cas-là, oui les relations commerciales deviendraient très compliquées »

7. *Quelles sont les dispositions/formations qui ont été mises en place pour anticiper ce changement dans le paysage politique européen et les conséquences pour votre entreprise ?*

« A ce niveau-là je ne peux pas vous en dire beaucoup car c'est de l'interne. On agit juste plus prudemment. Pas de formations mais des mails internes pour informer les employés. Mesure politique interne mais pas formative. »

« On peut dire que l'on agit plus prudemment et sommes beaucoup plus restrictifs avec le marché du Royaume-Uni. Nous prenons en compte la situation actuelle lors des demandes des clients pour commercer avec le Royaume-Uni. Nous avons adapté notre stratégie et notre politique interne pour ce cas particulier. »

« Mais nos employés ne suivent pas de formation, c'est plus en interne. Si je vois des nouvelles informations sur les négociations ou sur les autres avancées je vais les transmettre par mail pour se tenir au courant mais pas vraiment de formation spécifique. On se tient juste au courant des dernières avancées car cela impacte les analyses de risque que nous rendons. »

(Conférence pour entreprise ?)

« Il est vrai que nous organisons une grosse conférence annuelle où les entreprises peuvent venir. Dans celle-ci nous présentons nos analyses des risques pour le commerce avec le Royaume-Uni et les conséquences du Brexit. »

8. *Avez-vous reçu de l'aide du gouvernement belge pour vous préparer au Brexit ? (Guide du Brexit ou conférence par exemple) ?*

« Nous n'avons pas vraiment reçu de l'aide du gouvernement. Nous avons eu accès aux documents comme le guide mis en place ou autre mais pas d'aide du gouvernement en particulier. D'autres départements aident les entreprises à prendre des dispositions lorsqu'elles veulent faire du commerce avec le Royaume-Uni. »

« Cela arrive qu'on nous appelle pour obtenir des informations sur les dernières avancées mais c'est rare. Nous avons plus un rôle de conseil en cas d'investissement pour assurer un contrat dans quel cas nous pouvons mettre en garde en fonction de la situation concernant le Brexit. »

9. *Trouvez-vous des avantages et des opportunités dans la situation actuelle du Brexit ? Ou au contraire voyez-vous des désavantages et des menaces pour votre commerce à court/moyen terme ?*

« Oui des menaces il y en a beaucoup. Nous avons pu identifier 2 secteurs à haut risque en cas de « hard-brexite ». »

« Tout d'abord, nous avons le secteur de l'automobile. 2018 était déjà une très mauvaise année pour le secteur, pas forcément à cause du Brexit mais pour plein d'autres raisons. Mais en cas de « Hard-Brexit » on casse le principe de libre échange entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne. Cela veut dire qu'on retournerait à des tarifs douaniers entre 4 et 10% en fonction du secteur. Et comme la Supply Chain automobile est très complexe car le produit voyage beaucoup avant d'arriver au client, si l'entreprise doit passer 4-5 fois la Manche avant d'arriver au client, les coûts vont fortement augmenter. On remarque déjà une baisse de 80% des investissements dans ce secteur dans la crainte de cette situation. »

« Je sais que certaines entreprises comme Hyundai prévoyait de faire un gros stock de matériaux car ce secteur fonctionne à la demande du client (Pull System), c'est-à-dire que

lorsqu'une voiture est construite elle est déjà achetée. Il va falloir tenir les délais de livraison et s'il faut passer plusieurs fois la frontière et les contrôles cela va poser des problèmes. Cela représente des millions d'euros d'investissement pour les entreprises. »

(Secteur pharmaceutique ?)

« Le secteur pharmaceutique n'est pas vraiment prioritaire, en tout cas nous ne l'avons pas identifié comme risqué. En effet, il n'y a pas de tarifs sur le passage des médicaments entre deux pays, ils n'auront donc pas à s'inquiéter de cela. Il y a aussi, normalement, des stocks en conséquence pour ne pas tomber en pénurie. Le seul problème qui pourrait y avoir serait dû à des différences de législations. Si les législations d'hygiène, de qualité,... diffèrent entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne, il faudrait peut-être des tests supplémentaires pour le contrôle à la frontière. »

« Le deuxième secteur que nous avons identifié comme risqué est le secteur de l'alimentaire. En effet, c'est un secteur avec une législation très stricte en termes de contrôle de qualité, d'hygiène, ... à l'entrée. Etant des biens périssables, ils ne peuvent pas se permettre d'attendre dans un camion pendant 2 semaines le temps d'être homologués. La chaîne du froid doit être maintenue et le ralentissement dû à des contrôles supplémentaires en cas de « Hard-Brexit » aurait un impact néfaste pour cette Supply Chain. »

« L'autre problème de ce secteur est l'Agri Business. Beaucoup de la main d'œuvre dans ce milieu est de la main d'œuvre pas chère provenant d'Europe. En cas de « Hard-Brexit », la perte de liberté des travailleurs Européens aurait donc de grosses conséquences sur leur business. Engager de la main d'œuvre locale et beaucoup plus chère entraînerait de gros coûts supplémentaires pour le secteur. »

« En ce qui concerne le nucléaire je n'ai pas vraiment d'information sur les risques. Ça sera sûrement dur au niveau de la réglementation pendant les premiers mois mais ça devrait s'arranger par après. »

« Mais en tout cas les Supply Chains vont en prendre un coup en cas de « Hard-Brexit ». »

« Mais s'il y a un « Soft-Brexit », il faut voir quel type cela sera. Cela dépend des accords qui seront trouvés. Je ne pense pas que l'Europe fera plus de concessions. Le problème est donc toujours l'incertitude. Le report des négociations est très mauvais car il crée cette incertitude et a déjà des conséquences sur l'économie. Cela a déjà eu des conséquences sur la Livre Sterling. Cela retarde les investissements et certaines entreprises se délocalisent.

Beaucoup d'entreprises n'attendent pas de voir ce qu'il va se passer et prennent des mesures déjà maintenant. »

« Il va falloir pour beaucoup repenser les stratégies pour minimiser les impacts sur les Supply Chains. »

Merci du temps que vous m'avez accordé !