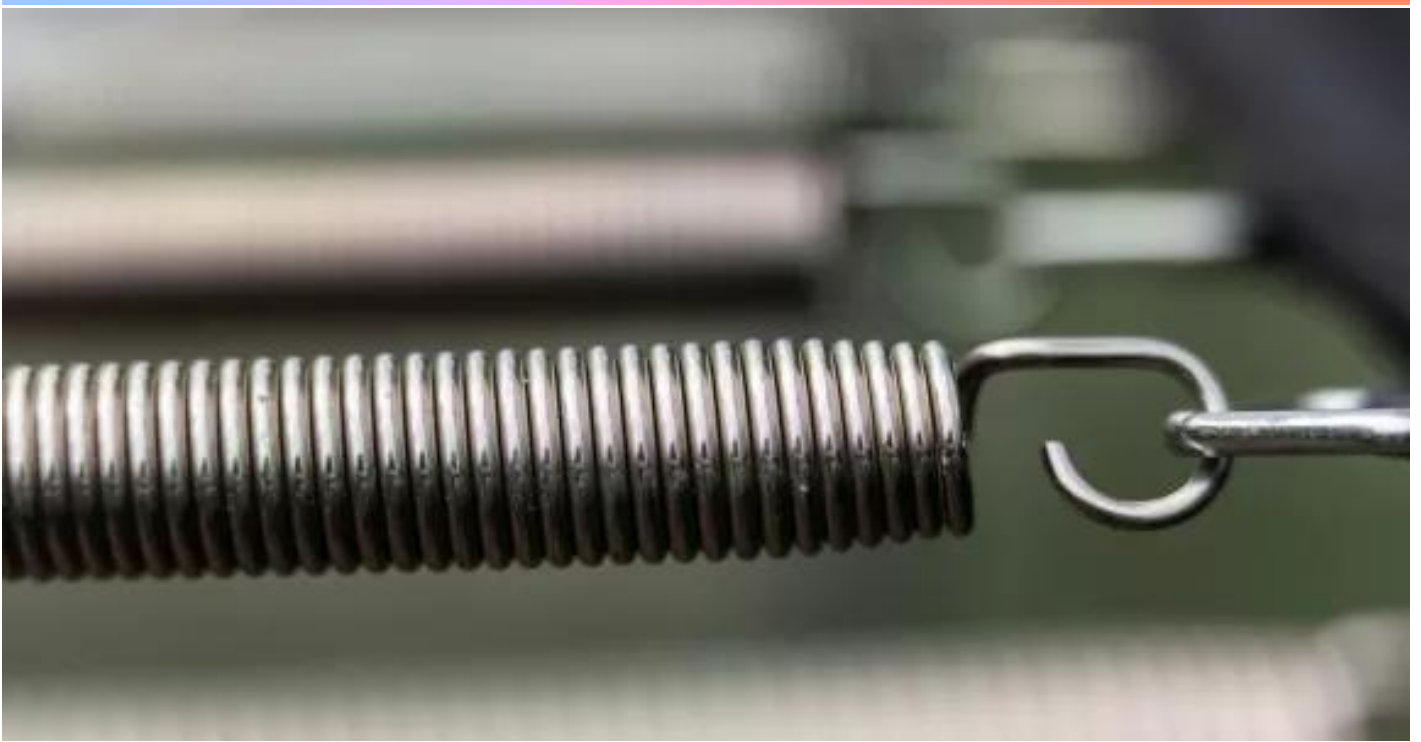




# Résilience stratégique pour les entreprises manufacturières

06 août 2026, 16:43

Patrick Cosemans

Thomas Vandenhoute

## La résilience et l'agilité aident les entreprises manufacturières à limiter les risques et à créer de la valeur

La volatilité des prix de l'énergie, l'accès incertain aux matières premières et composants essentiels et les bouleversements géopolitiques mettent à rude épreuve des chaînes de valeur entières. L'industrie manufacturière belge évolue aujourd'hui dans un contexte extrêmement difficile, où la prévisibilité des marchés a cédé la place à l'incertitude.

De nombreuses entreprises adoptent une certaine réserve. Ce réflexe est compréhensible, mais dans les conditions actuelles, ce choix n'est pas neutre. Celles qui ne font rien voient souvent leurs dépendances s'accroître, leurs marges diminuer et leur champ d'action stratégique se réduire.

La question centrale pour une entreprise n'est plus de savoir si elle doit modifier sa stratégie, mais à quelle vitesse elle est capable de s'adapter pour limiter les pertes futures et trouver de nouveaux équilibres. C'est là qu'intervient la résilience stratégique. Il ne s'agit pas seulement d'amortir les chocs. La résilience stratégique aide les entreprises à atténuer systématiquement leurs

vulnérabilités, à réduire leurs dépendances et, surtout, à créer de nouveaux flux de revenus plus solides et complémentaires.

Les entreprises qui apprennent aujourd'hui à gérer l'incertitude renforcent leur position, mais elles évitent aussi ainsi de devoir prendre des mesures radicales et souvent plus coûteuses demain.

## Développer la résilience stratégique en quatre étapes

La résilience stratégique ne va pas de soi. Grâce à une approche structurée, les entreprises peuvent à la fois rendre leurs risques gérables et créer de la valeur.

### 1. Identifiez clairement les dépendances

La résilience stratégique commence par la maîtrise. De nombreuses vulnérabilités passent aujourd'hui inaperçues, car elles sont réparties entre différents domaines?: énergie, matériaux, fournisseurs, données, technologie.

La question est donc non seulement de quoi êtes-vous dépendant?? mais surtout?:

- Dans quels domaines une perturbation a-t-elle un impact direct sur la continuité de vos activités??
- Dans quels domaines avez-vous peu d'alternatives aujourd'hui??

En rendant ces dépendances explicites, vous créez un premier levier pour gérer activement les risques plutôt que de les subir.

Il reste encore une chance. De nombreuses entreprises manufacturières belges ont une connaissance approfondie des produits et des applications. Cette connaissance ne devient véritablement stratégique que lorsque vous la mettez à profit pour résoudre les difficultés rencontrées par les utilisateurs des produits.

Les entreprises qui comprennent où se situent les points faibles de leurs clients (et des clients de leurs clients) ou qui ont elles-mêmes du mal à gérer leurs risques peuvent se positionner comme des partenaires plutôt que comme des fournisseurs. Elles réduisent ainsi leurs propres dépendances. Les chances de réussite augmentent en effet lorsque les partenaires poursuivent des objectifs communs.

### 2. Renforcez votre cœur de métier et protégez votre modèle de revenus

De nombreuses entreprises se concentrent en toute logique sur l'efficacité au sein de leur modèle de revenus actuel. Mais dans un contexte incertain, cela ne suffit pas. Le défi est de rendre vos activités principales moins vulnérables.

Une première étape consiste à ajouter autour de votre produit des éléments difficiles à copier, tels que?:

- Services (maintenance, réparation ou mise à niveau)
- Relations clients durables fondées sur les prestations plutôt que sur la livraison

Cette réorientation permet de stabiliser les revenus et réduit la dépendance vis-à-vis des marchés volatils.

Par ailleurs, l'innovation ciblée reste essentielle. Non comme une fin en soi, mais comme un moyen de développer de nouvelles possibilités tout en gardant le contrôle. En menant des expériences à petite échelle et en apprenant rapidement, vous limitez les risques et acquérez progressivement de nouvelles connaissances et compétences. Vous posez ainsi les bases de futures avancées et de nouveaux modèles de revenus.

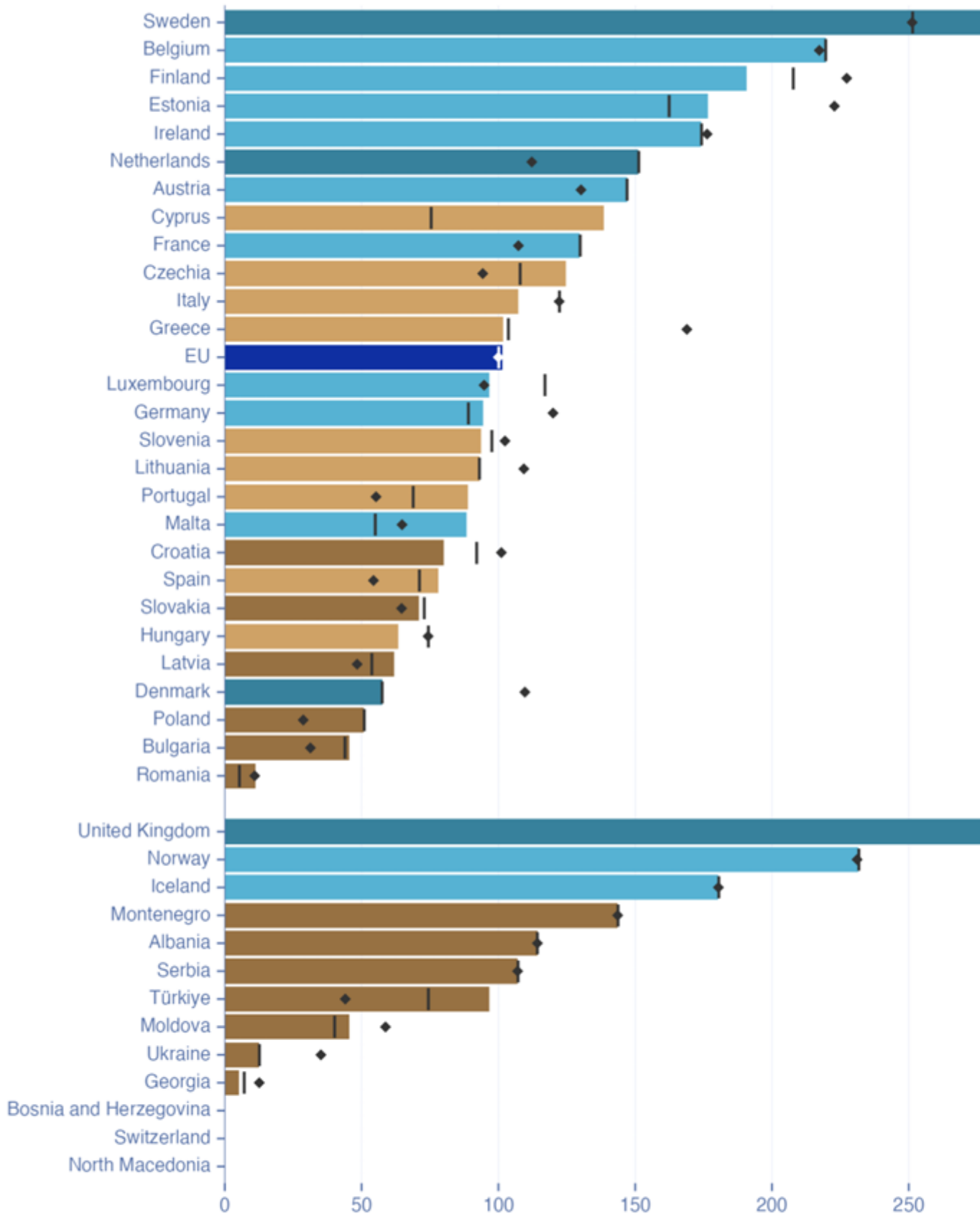
La collaboration constitue également un levier essentiel pour l'innovation et la résilience. Aucune entreprise ne dispose en interne de toutes les connaissances, technologies et capacités nécessaires pour répondre simultanément à des défis qui évoluent rapidement.

En collaborant de manière ciblée avec vos clients, fournisseurs, partenaires de recherche et autres entreprises, vous accédez à des compétences complémentaires. Vous pouvez également mieux répartir les risques liés à l'innovation. Pour les PME en particulier, la collaboration externe en matière de connaissances est étroitement liée à de meilleures performances d'innovation.

Les partenariats fondés sur des objectifs communs à long terme vont encore plus loin. Ils renforcent la capacité d'innovation et offrent aux partenaires une plus grande marge de manœuvre collective lorsque le contexte évolue.



## Innovative SMEs collaborating with others



Emerging innovators

Strong innovators

◆ Score in 2019

Moderate innovators

Innovation leaders

| Score in 2025

Les PME belges obtiennent d'excellents résultats en matière de collaboration axée sur l'innovation (source : European Innovation Scoreboard 2026).

## Plus forts ensemble

À quoi ressemble concrètement une telle collaboration ? Découvrez comment les entreprises renforcent leur résilience et créent de nouvelles opportunités grâce à la collaboration circulaire.

[Découvrez les exemples](#)

### 3. Développez des stratégies hybrides et agiles

Dans un monde en perpétuelle mutation, il est risqué de tout miser sur une seule solution, qu'il s'agisse d'une source d'énergie, d'un matériau ou d'un marché.

Les organisations agiles prévoient donc délibérément des alternatives, telles que? :

- Plusieurs options d'approvisionnement
- Différentes voies technologiques
- Une combinaison de revenus issus de produits et de services

À première vue, cette approche hybride semble plus complexe, mais elle élargit justement la marge de manœuvre. Elle évite que les organisations se retrouvent bloquées lorsque les circonstances évoluent.

Les stratégies circulaires contribuent elles aussi à cette agilité. En plus des nouveaux produits, les entreprises misent sur la réparation, la valorisation, la refabrication, la réutilisation de pièces et la location, tant à court qu'à long terme. Elles peuvent ainsi? :

- Réduire la dépendance à un unique segment de marché
- Réduire la dépendance à un unique fournisseur
- Mieux répartir les revenus ponctuels et récurrents afin d'éviter les problèmes de trésorerie

Une approche différente en matière de pilotage est dès lors nécessaire. Une optimisation locale au niveau du département ou de la business unit peut nuire à la flexibilité de l'entreprise dans son ensemble. La résilience ne peut s'instaurer que lorsque l'ensemble de l'organisation est capable de s'adapter, même si cela semble moins efficace au niveau local. Le tout est plus performant que la somme de ses parties.

## Comment cela fonctionne-t-il dans la pratique ?

Découvrez comment Q-lite a renforcé son modèle économique grâce à une approche circulaire et s'adapte plus efficacement à l'évolution des conditions du marché.

[Découvrez le cas de Q-lite](#)

### 4. Mettez en œuvre la stratégie adaptée

De nombreuses organisations parviennent à adapter leur stratégie à cette nouvelle réalité. Mais cela s'arrête souvent là. Le véritable défi ne commence pourtant qu'après. Car même si la nécessité d'un changement est évidente d'un point de vue rationnel, sa mise en œuvre s'avère souvent plus difficile.

Les nouvelles stratégies sont source d'incertitude. Elles exigent d'autres méthodes de travail, de nouvelles collaborations et, parfois, l'abandon de certaines certitudes.

Un fossé se creuse alors?: la stratégie évolue, mais l'organisation reste en grande partie la même. C'est précisément au moment où un changement est nécessaire pour éviter des pertes futures qu'il est freiné, car il est perçu comme trop radical ou trop risqué. La conséquence est prévisible?: un manque de réactivité et un décalage croissant par rapport à l'environnement en plein bouleversement.

La résilience stratégique exige donc plus que de nouveaux choix stratégiques. Elle nécessite également une évolution ciblée de la manière dont les entreprises travaillent (ensemble) et prennent leurs décisions.<sup>[2]</sup>

# Strategy & organisation

When strategy & design are aligned with business environment, **performance can be exceptional**

When external business environment changes, **strategy and organisation no longer fit**

Often the **strategy is formulated** but organisation design has not changed. The company **lacks core capacity to implement the strategy**



## De la stratégie à la mise en œuvre

Besoin d'inspiration pour passer à l'étape suivante ? Découvrez des cas concrets issus de Circular Economy Connect et approfondissez vos connaissances grâce à notre module d'e-learning.

[Découvrez les cas](#) [Commencez l'e-learning](#)

## Le leadership dans un contexte complexe favorise la résilience stratégique

Ce changement ne se fait pas tout seul. Le leadership joue un rôle clé dans le renforcement de la résilience stratégique. Les dirigeants ne doivent pas apporter toutes les réponses, mais montrer la voie à suivre dans un contexte marqué par l'incertitude.

Le leadership signifie ainsi?:

- Identifier les principaux risques
- Considérer le changement comme une étape nécessaire pour éviter des pertes futures
- Créer un espace propice à l'expérimentation contrôlée
- Veiller à l'équilibre entre court et long termes, entre stabilité et innovation, entre efficacité et flexibilité

Les dirigeants font la différence en accompagnant l'organisation pas à pas. Non par le biais de transformations globales de grande envergure, mais par des interventions ciblées qui renforcent la confiance et réduisent les dépendances.

Le leadership devient ainsi le levier qui transforme les intentions stratégiques en changement concret et permet aux organisations de ne pas s'enliser dans l'analyse, mais de passer à l'action.

## Approfondissez vos connaissances en leadership circulaire

Comment guider efficacement votre organisation dans un contexte de changement et d'incertitude ? Découvrez les principes du leadership circulaire et la manière dont ils renforcent la résilience stratégique.

[Découvrez les bonnes pratiques](#)

# Les stratégies circulaires renforcent la résilience stratégique

Même si les défis auxquels sont confrontées aujourd'hui les entreprises manufacturières semblent nouveaux, bon nombre de solutions ne le sont pas.

Les enseignements tirés de la transformation numérique, de la pensée systémique et de l'économie circulaire offrent aujourd'hui des points de référence concrets pour réduire les risques et préserver, voire accroître, la valeur.

Les stratégies visant à allonger la durée de vie des produits, comme la réutilisation, la réparation ou la refabrication, associées à des services tels que la valorisation et le condition monitoring, aident les entreprises à ?:

- Réduire leur dépendance aux nouvelles matières premières
- Conserver la valeur plus longtemps
- Créer des flux de revenus (récurrents) supplémentaires

Par ailleurs, l'ancrage local et la décentralisation renforcent le contrôle sur les activités critiques, telles que la maintenance et la remise à neuf, mais permettent aussi de réduire les risques systémiques tout en renforçant la relation avec le client.

Ce qui est souvent considéré comme une «?histoire de durabilité?» s'avère en réalité être surtout une stratégie visant à réduire les vulnérabilités et à créer plus de stabilité. C'est précisément là que réside la force de ces méthodes?: elles allient logique économique et résilience stratégique.

## Prendre des mesures pour renforcer la résilience stratégique

Pour de nombreuses entreprises, le principal défi aujourd'hui ne réside donc pas dans le manque de connaissances, mais dans la capacité à transformer celles-ci en actions ciblées.

Attendre que le contexte se stabilise n'est pas une option. Les entreprises qui prennent dès aujourd'hui des mesures modestes et ciblées pour réduire leurs dépendances et accroître leur flexibilité se forgent une avance difficile à rattraper.

Sirris et Agoria soutiennent les entreprises dans cette démarche grâce à des outils concrets et des parcours de formation?:

- Auto-évaluations et e-learning accessibles
- Environnements d'apprentissage cocreatifs tels que CE?Connect
- Accompagnement sur mesure à l'aide de parcours de transformation circulaires

Le premier pas ne doit pas nécessairement être grand, mais il permet de déterminer dans quelle mesure votre organisation est prête à relever les défis de demain.

# Participez à l'Accélérateur Circulaire sur l'allongement de la durée de vie

Vous souhaitez collaborer avec d'autres entreprises à l'allongement de la durée de vie des produits et des systèmes techniques?? Sirris et Agoria préparent un Accélérateur Circulaire lors duquel des entreprises élaboreront des cas pratiques portant sur la maintenance, la réparation, la remise à neuf, la refabrication, la récupération de pièces détachées et de nouveaux modèles de services.

L'Accélérateur rassemble des entreprises actives au niveau de différents maillons de la chaîne de valeur, afin de partager leurs connaissances, de tester des solutions et de développer des collaborations économiquement rentables visant à allonger la durée de vie des produits.

## **Vous souhaitez participer à la réflexion ou à un projet pilote??**

Contactez [Patrick Cosemans](#) ou [Thomas Vandenhaute](#) pour découvrir comment votre organisation peut apporter sa contribution.

[Contactez-nous au sujet de l'Accélérateur Circulaire](#)

## **Auteurs**



Patrick Cosemans



Thomas Vandenhaute