

Éviter la rupture dans la *Supply Chain*

Le Top Ten des risques « business » dans la zone EMEA réalisé en 2015 sur 500 *risk managers* et experts de 40 pays indique que le risque d'interruption de la *Supply Chain* arrive en tête avec un score de 44%.

La *Supply Chain* est un système de management par la valeur économique pour la satisfaction d'un besoin client, depuis le fournisseur et le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client. France Terme conseille la traduction de *Supply Chain* par chaîne logistique (chaîne d'approvisionnement et de satisfaction des besoins clients)

Un exemple récent d'interruption d'activité illustre les graves conséquences : Toyota, Japon, février 2016, arrêt de toutes les lignes de production de ses usines japonaises du 8 au 13 février 2016 soit 84 000 véhicules perdus du fait d'une rupture d'approvisionnement en

parties de châssis et systèmes de transmission fournis par le sidérurgiste Aichi Steel

Les principes généraux pour la continuité d'activité s'appliquent à la *Supply Chain* :

- identifier les fonctions critiques et donc les ressources et les flux indispensables pour les assurer ;
- évaluer les risques ; mettre en place et maintenir des mesures de prévention et de protection ;
- définir les dispositifs pour pallier l'absence ou l'insuffisance de ressources ou flux critiques ;
- préparer la gestion de crise.

Relation avec les partenaires d'affaires

La stratégie générale nécessite de bien connaître les risques de toute la *Supply Chain* et de pouvoir prendre les mesures pour les limiter et assurer la continuité des activités essentielles. Cependant la chaîne logistique se démarque par ses spécificités et, en premier lieu, la présence de partenaires critiques non maîtrisés, voire par une forte vulnérabilité provenant de leur multiplicité et de la complexité de la répartition de leurs responsabilités.

Quatre stratégies de continuité d'activité

1^{re} stratégie : Maîtriser les fonctions critiques

Une réponse possible consiste à limiter l'occurrence des risques inconnus provenant des partenaires et de la gravité de l'impact de ces risques par une internalisation des fonctions critiques de façon à pouvoir maîtriser ces risques (évaluation des risques, traitement de ces risques).

Cette stratégie peut être conduite de façon limitée dans certains domaines (par exemple internalisation et rapatriement en France d'une activité dans un pays à risques), mais a le gros inconvénient d'être très coûteuse et mobilisatrice en ressources (délai de mise en œuvre, gestion du changement, homogénéisation des processus, alignement des systèmes d'information). Cette solution est donc adaptée à une réponse face à un très grand risque non maîtrisable autrement.

2^e stratégie : Répartir les risques

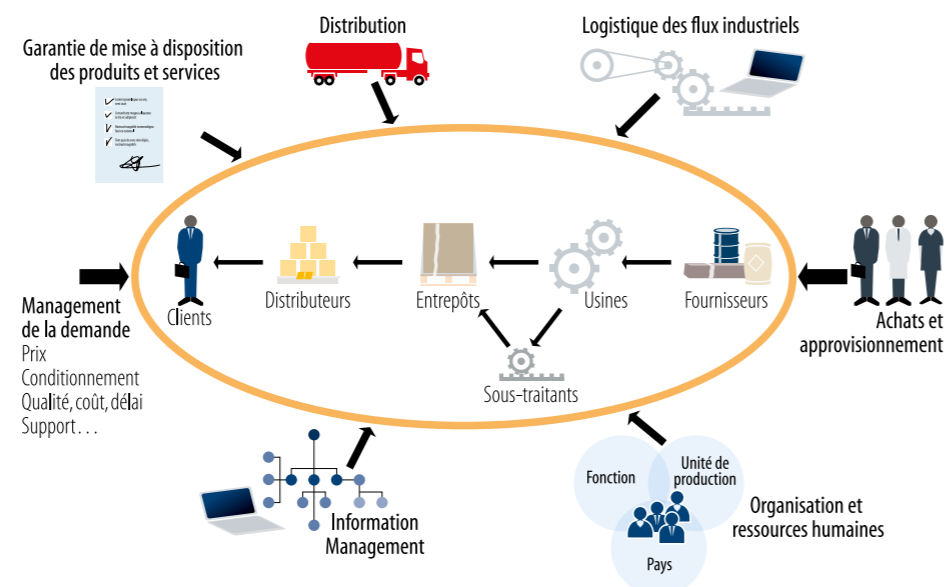
Il s'agit de l'approche la plus courante, car la plus simple à mettre en œuvre :

« La chaîne logistique se démarque par ses spécificités et, en premier lieu, la présence de partenaires critiques non maîtrisés »



François Tête
Président d'honneur du CCA, consultant continuité d'activité chez Devoteam

Jean-Luc Lebasclé
Consultant *Supply Chain* chez Ermaflow, membre du conseil d'administration du CCA



« La démarche optimale consiste à développer une logique de coopération avec ses partenaires »

multiplication des fournisseurs, multiplication des centres de traitement de l'information, multiplication des points de stockage, etc., associé à des dispositifs de secours mutuels pour limiter les coûts du PCA. Avec cette stratégie on cherche principalement à limiter les conséquences des risques tout en facilitant la continuité d'activité. Elle permet de répondre également au risque « pays » par une présence dans plusieurs pays.

Cette stratégie est donc parfaitement légitime pour certains risques (risque naturel, inondation, incendie, crise

politique, rupture d'approvisionnement, action malveillante, etc.).

Mais cette stratégie ne répond pas aux risques qui peuvent être communs aux différents partenaires (crise sanitaire, sociale, utilisation par différents fournisseurs d'un même logiciel ou de même locaux, rupture de matière première stratégique, etc.). Elle ne répond pas non plus au cas de figure d'interdépendances fortes entre partenaires. De plus cette stratégie, en multipliant les partenaires, risque d'alourdir les coûts et les complexités organisationnelles... et

donc de recréer des vulnérabilités d'un autre type.

3^e stratégie : Intégrer les risques partenaires

La démarche optimale (quand la volonté de la conduire est forte, les moyens financiers et opérationnels disponibles et quand les obstacles psychologiques sont surmontables) consiste à développer une logique de partenariat avec ses partenaires, dans un esprit de transparence et de définition extrêmement précise des rôles et responsabilités de chacun des acteurs. Celle-ci peut être directe entre les partenaires (cas idéal) ou bien via un tiers de confiance (en cas de concurrence entre les partenaires rendant la transparence entre eux difficile).

Cette démarche nécessite de définir, conclure et exploiter des contrats de service (SLA, *Service Level Agreement*) régissant strictement les modes de fonctionnement et modalités du partenariat, en particulier lors de la survenance de risques et de modes de fonctionnement dégradés

4^e stratégie : Transférer les risques à un assureur

Il est nécessaire de vérifier fréquemment la bonne couverture des risques assurés. Cependant, la prise en charge financière ne fournit pas toujours rapidement les moyens de secours nécessaires à la continuité d'activité. À noter le développement depuis cinq ans de couvertures assurancielles spécifiques pour les risques sur la *Supply Chain* et en particulier sur les ruptures d'approvisionnement

En conclusion

Aujourd'hui de plus en plus d'acteurs (clients, assureurs, agences de notation, États, actionnaires...) prennent conscience des impacts en cas de défaillance de la *Supply Chain* et poussent à la mise en place de plans de continuité d'activité et de son système de management.

Cet article est issu des travaux du groupe de travail « *Supply Chain et continuité d'activité* » du Club de la continuité d'activité (www.clubpca.eu), association de professionnels du management des risques et de la continuité d'activité créé en 2007.