



Supply Chain et Continuité d'Activité

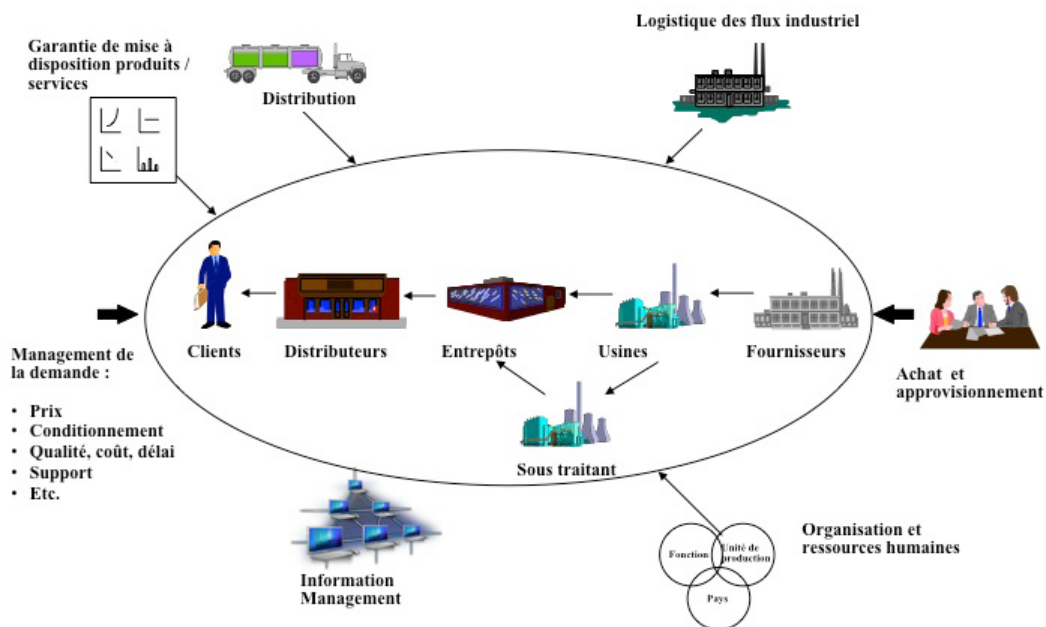
www.clubpca.eu

Une parution du Club de la Continuité d'Activité - CCA
Version 1 - Septembre 2014

Ce livre blanc est issu des travaux du groupe de travail «Supply Chain et continuité d'activité » du Club de la Continuité d'Activité d'octobre 2012 à décembre 2013.

Remerciements aux participants :

Alison BELLAVOINE	L-Ebore
Alain COURSAGET	Access2S
Bruno ESTEVE	Renault
Jean Luc LEBASCLE	Ermaflow
Laurent MERCADAL	La Nouvelle République du Centre Ouest
François TÊTE	Devoteam



Le Club de la Continuité d'Activité détient la propriété intellectuelle de ce document. Il est interdit de le reproduire intégralement ou partiellement sur quelque support que ce soit la présente publication (art. L 122-4 et L 122-5 du Code de la Propriété Intellectuelle) sans l'autorisation écrite préalable du Club de la Continuité d'Activité, contact@clubpca.eu). Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées.

1. INTRODUCTION	4
1.1 LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ DE QUOI S'AGIT-IL ?	4
1.2 LA SUPPLY CHAIN DE QUOI S'AGIT-IL ?	5
1.3 APPORT DU DOCUMENT	8
2. LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ VUE PAR LES PARTIES PRENANTES DE LA SUPPLY CHAIN	9
2.1 LES REPONSES REÇUES AU QUESTIONNAIRE ET L'EXISTENCE DE PCA	9
2.2 LA PRISE EN COMPTE DE LA SUPPLY CHAIN DANS LE PCA	9
2.3 LES PARTENAIRES, MAILLON LE PLUS SENSIBLE DE LA SUPPLY CHAIN	10
2.4 L'EFFICACITÉ DES PCA DE LA SUPPLY CHAIN	11
3. LES RISQUES SPÉCIFIQUES À LA SUPPLY CHAIN	13
3.1 LES SOURCES DE RISQUES	13
3.2 LES CONSÉQUENCES POSSIBLES	15
3.3 LEAN LOGISTIC & MANUFACTURING, OPPORTUNITÉS ET RISQUES	17
3.4 FLUX FINANCIERS « TENDUS »	17
3.5 E-COMMERCE	18
3.6 RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE (RSE) ET GESTION DU RISQUE	20
3.7 ASPECTS JURIDIQUES	20
4. LA STRATÉGIE DE CONTINUITÉ	21
4.1 STRATÉGIE GÉNÉRALE	21
4.2 RELATION AVEC LES PARTENAIRES D'AFFAIRES	22
4.3 RELATION AVEC LES AUTRES PARTIES PRENANTES	24
4.4 ANTICIPATION	25
4.5 VALIDATION DE LA STRATÉGIE	25
5. LE SUIVI DES PARTENAIRES CRITIQUES	26
6. EXEMPLES DE PLANS DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS «LOGISTIQUES»	27
7. CONCLUSION	30

1. Introduction

1.1 La continuité d'activité de quoi s'agit-il ?

La gestion de la continuité d'activité est un processus de management holistique qui identifie les menaces potentielles pour une organisation ainsi que les impacts que ces menaces, si elles se concrétisent, peuvent avoir sur les opérations liées à l'activité de l'organisation, et qui fournit un cadre pour construire la résilience de l'organisation avec une capacité de réponse efficace préservant les intérêts de ses principales parties prenantes, sa réputation, sa marque et ses activités productrices de valeur. (Norme ISO 22301 Système de management de la continuité d'activité).

Le Plan de Continuité d'Activité (PCA) est un ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise, puis la reprise planifiée des activités. (Définition pour le domaine bancaire parue au Journal Officiel de la République Française du 26 février 2004).

Le PCA définit les procédures documentées servant de guide aux organismes pour répondre, rétablir, reprendre et retrouver un niveau de fonctionnement prédéfini à la suite d'une perturbation (Norme ISO 22301 Système de management de la continuité d'activité).

La Gestion de crise n'a pas de définition officielle. Les anglo-saxons considèrent qu'il y a crise quand il y a urgence.

Nous pensons qu'il y a mise en place d'un dispositif de gestion de crise quand il est nécessaire de coordonner de nombreux acteurs et/ou quand les plans existants sont dépassés (plan de secours, PCA, PRA, ...). La décision de déclencher le PCA peut être prise par la cellule de crise (voir les résultats du groupe de travail « gestion de crise » du Club de la Continuité d'Activité).

Nous proposons donc de distinguer l'urgence de la crise :

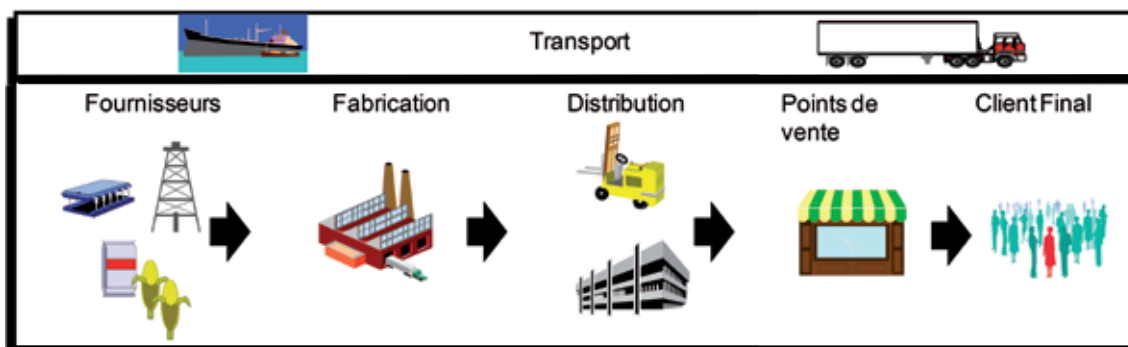
- **Urgence** : c'est une situation prévisible qui peut être gérée par un PCA
- **Crise** : situation dont la maîtrise est rendue difficile, voire impossible, par la complexité ou l'indisponibilité de moyens (humains, matériels, système d'information, organisationnels)

Les PCA peuvent permettre de réduire des situations de crise en situation d'urgence (Lexique structuré de la continuité d'activité Version 3 www.clubpca.eu).

1.2 La Supply Chain de quoi s'agit-il ?

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.



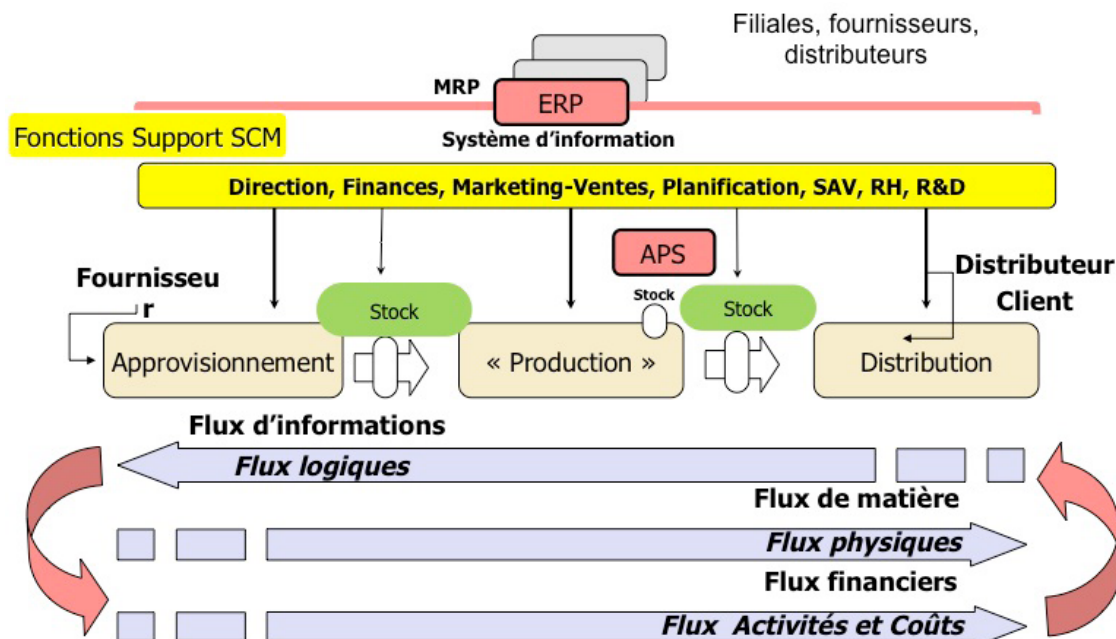
- « La logistique est la partie du processus de la chaîne d'approvisionnement qui planifie, met en œuvre et contrôle, dans les deux sens, les flux et stockages efficaces et efficaces, de marchandises, de services et les informations associées, entre le point d'origine et le point de consommation pour satisfaire l'exigence du client » (le Conseil de Gestion de Logistique USA).
- *Logistics is that part of the supply chain process that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverse flow and storage of goods, services, and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customer's requirement » (Council of Logistics Management USA).*
- La chaîne d'approvisionnement est l'ensemble lié de ressources et processus qui, depuis l'émission d'un bon de commande, débute par l'apport des matières premières et se prolonge par la fabrication, la transformation, le conditionnement (ie les activités `emballage, de construction des unités logistiques, de leur identification/ labellisation, de leur contrôle), la manutention, le transport et la livraison à l'acheteur des marchandises et des services associés.
- *The Supply Chain is the linked set of resources and processes that upon placement of a purchase order begins with the sourcing of raw material and extends through the manufacturing, processing, handling and delivery of goods and related services to the purchaser.*

Note : La chaîne d'approvisionnement peut inclure des revendeurs, des équipements industriels, des fournisseurs de logistique, des centres de distribution internes, des distributeurs, des grossistes et d'autres entités impliquées dans la fabrication, la transformation, la manutention et la livraison des marchandises et des services qui leurs sont associés. (ISO 28001 Standards internationaux)

The supply chain may include vendors, manufacturing facilities, logistics providers, internal distribution centres, distributors, wholesalers and other entities involved in the manufacturing, processing, handling and delivery of the goods and their related services. (ISO 28001 international standards)

1.2.1 Définition et apport de la *Supply Chain* pour le fonctionnement de l'organisme, sa performance et la création de valeur

La *Supply Chain* couvre un champ plus large que la seule fonction logistique, car elle inclut le pilotage des flux (logiques, physiques et financiers) du fournisseur au client pour atteindre l'objectif souhaité par l'organisme. La fonction de gestion de la *Supply Chain* (SCM) doit notamment assurer le lien (interfaces fonctionnelles, informationnelles et managériales) avec les fonctions « achat » (*Purchasing et Sourcing*), « relations clients » (CRM *Customer Relationship Management*) et « gestion de la vie des produits » (PLM *Product Lifecycle Management*), tout en assurant les moyens pour la fabrication (*Manufacturing*) et la maintenance/réparation (*MRO Maintenance, Repair, and Operations*).



Source : cours du Professeur WIESER Professeur à l'IML Institut Management Logistique Lausanne modifié

MRP = Manufacturing Resource Planning,

ERP = Enterprise Resource Planning,

APS = Advanced Planning System, ensemble de méthodes de planification avancée, qui vise à planifier les activités et les flux en fonction de la performance client attendue. Autrement dit, c'est la demande du client qui «tire» le flux par extension. Il s'agit d'une gamme d'outils informatiques, de type décisionnels, qui complètent les fonctionnalités des systèmes transactionnels ERP.

Elle s'oppose à la philosophie des méthodes traditionnelles de planification, type MRP, centrée sur la disponibilité des matières et composants et donc orientée «amont» vers le fournisseur.

1.2.2 Les caractéristiques spécifiques de la Supply Chain

Les caractéristiques spécifiques de la Supply Chain sont :

- une intégration de beaucoup d'entités, de processus, de ressources et de flux/communications :
 - un grand nombre d'interlocuteurs et d'intervenants, notamment en partenariat pouvant prendre la forme de mutualisation ou de collaboration (fournisseurs, prestataires et sous-traitants).

- un très haut niveau d'exigence sur la tenue des délais tout en respectant un niveau de coûts et de qualité attendu par les clients, qui se traduit par :
 - une aptitude à proposer et exécuter des offres personnalisées et des niveaux de service différenciés (vitesse, délai, coûts, sécurité, flexibilité, qualité...);
 - la demande des clients (prévisions, commandes fermes, réservations, reliquats,...) comme moteur de la Supply Chain ;
 - une maîtrise (et donc une maîtrise des risques) de l'équilibre Demande Clients / Offres de satisfaction des besoins et Fournitures (Approvisionnements, Stockage, Fabrication et Distribution) ;
 - l'intégration dans le vocabulaire usuel de l'expression : « il faut que cela sorte, quoi qu'il arrive, par la porte ou par la fenêtre » liée à l'habitude des logisticiens d'être très réactifs et agiles en cas d'incident ou de conditions exceptionnelles (pics de demande client, spécifications produits/services hors standards et/ou hors normes, délais réduits, etc.

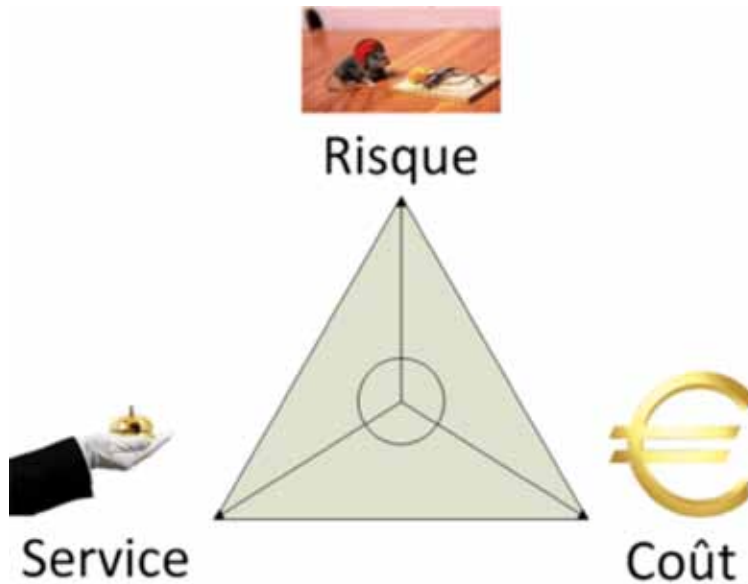
- un très haut niveau d'exigence sur la maîtrise et le contrôle des coûts, en particulier en optimisant l'affectation des ressources (RH, équipements, matières, énergies, systèmes d'information, etc.) sur les activités et en identifiant et en gérant très précisément les objets de coût (ex. coût de la référence X du client Y ayant suivi un trajet logistique donné) ;
- une incitation à la recherche permanente de modèles de fonctionnement efficaces (lean logistic, juste à temps, six sigma , etc.) et durables ;
- un grand défi : comment lutter contre le cloisonnement des fonctions et/ou des partenaires et mieux gérer les risques alors qu'il n'y a généralement pas de notion de niveau de risque accepté ni de notions de contrat de service entre fonctions et/ou partenaires applicables et/ou pratiquées ;

On constate un manque de réflexion et de prise de recul ; les logisticiens n'ont pas l'habitude de prédéfinir des plans de continuité d'activité et en cas de problème, ils recherchent des solutions alternatives immédiates connues.

Note : Six Sigma est une marque déposée de Motorola désignant une méthode structurée de management visant à une amélioration de la qualité et de l'efficacité des processus (Wikipedia).

1.3 Apport du document

Le risque de rupture de la *Supply Chain* est trop souvent sous-estimé, non pris en compte voire méconnu. L'optimisation recherchée est alors limitée à l'axe : niveaux de services - coûts (axe horizontal dans le schéma ci-dessous).



Ce risque de rupture et la stratégie pour assurer la continuité d'activité sont présentés dans ce livre blanc (chapitre 4).

Ce document vise à permettre à chaque acteur de la *Supply Chain* d'appliquer des bonnes pratiques pour assurer la continuité de ses activités en fonction de son modèle d'entreprise et de son rôle dans la *Supply Chain* pour ce qui concerne les éléments sous son contrôle et les relations avec ses partenaires.

2. La continuité d'activité vue par les parties prenantes de la *Supply Chain*

Une enquête via un questionnaire a été diffusée aux parties prenantes de la Supply Chain par des étudiants en maîtrise des risques industriels de l'École des Mines de Paris à la demande du CCA. Cette enquête a débuté le 19 janvier 2013 et a été clôturée le 3 mars 2013.

2.1 Les réponses reçues au questionnaire et l'existence de PCA

102 réponses ont été reçues (soit environ 10% des personnes sollicitées par courrier électronique).

Les réponses reçues proviennent principalement de grandes entreprises (plus de 500 personnes), couvrant tous les secteurs d'activité (avec une forte représentation de l'industrie, du secteur financier et des services). Une majorité (65%) déclare disposer d'un PCA, mais dont la justification traduit surtout une réponse à des sinistres vécus ou à des obligations réglementaires. Les risques pris en compte sont très majoritairement de nature technologique (accident), informatique (domaine traditionnel des PCA) et sanitaire (influence des PCA réalisés en 2009 en anticipation d'une pandémie de grippe aviaire qui s'est finalement avérée être le virus H1N1).

2.2 La prise en compte de la Supply Chain dans le PCA

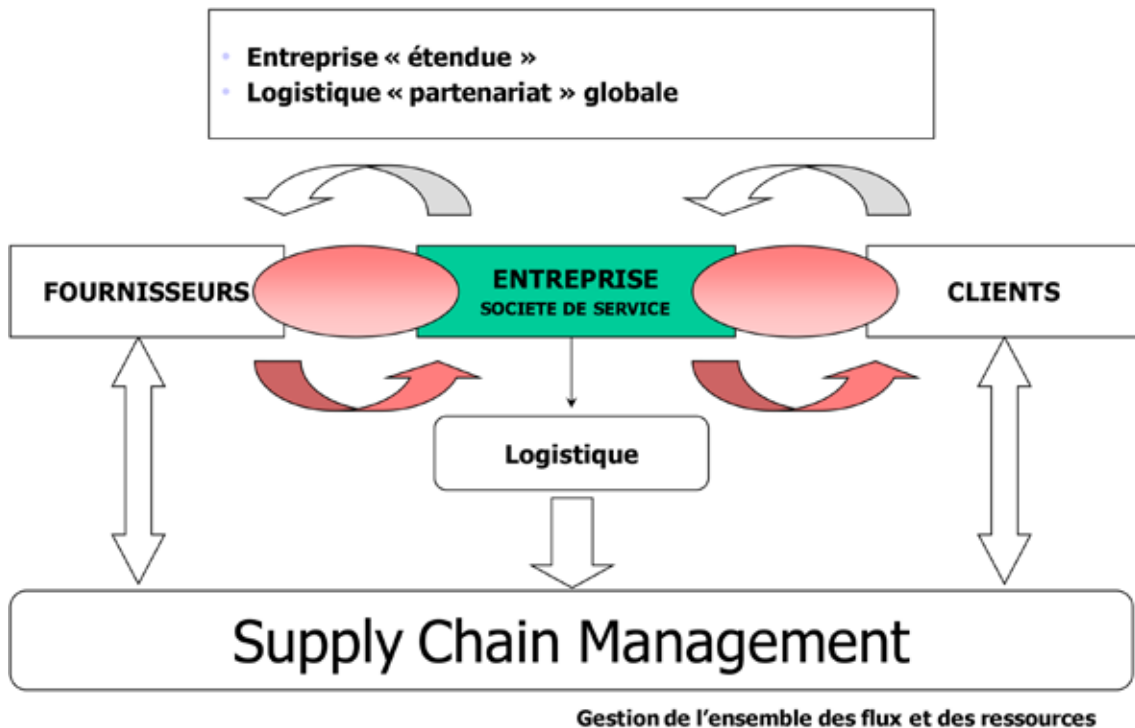
Les deux tiers des entreprises qui disposent d'un PCA ont pris en compte le risque associé à la Supply Chain ce qui est très rassurant sur la bonne appréhension de cette composante. Les risques majeurs associés à la *Supply Chain* sont les suivants, classés dans un ordre décroissant d'importance :

1. risque d'approvisionnement (qui se dégage très nettement en tête avec le risque informatique ci-après) ;
2. dysfonctionnement ou arrêt du système d'information de la *Supply Chain* ;
3. perturbation dans les transports ;
4. problèmes avec les partenaires (fournisseurs, prestataires de service et sous-traitants) ;
5. indisponibilité ou manque de loyauté des ressources humaines, quelle qu'en soit la cause ;
6. mauvaise manipulation, traitement erroné d'un produit, dévoiement ;
7. malversation dans les opérations de chargement/déchargement (vol de fret, introduction prohibée, ...).

Compte tenu de l'ensemble des risques identifiés, dans la suite du document nous nous intéresserons particulièrement aux relations avec les partenaires (fournisseurs, prestataires et sous-traitants), ce qui est caractéristique de la *Supply Chain*.

2.3 Les partenaires, maillon le plus sensible de la Supply Chain

Le risque associé aux partenaires est particulièrement fort pour la Supply Chain.



Source : cours du Professeur WIESER Professeur à l'IML Institut Management Logistique de Lausanne modifié

Certes on retrouve les prestataires de services habituels (opérateurs de télécoms, fournisseurs d'énergie ou d'eau par exemple), mais également les partenaires associés au processus de production de l'entreprise (les sociétés de transport ou les activités supports telles que la formation, les travaux ou la maintenance).

Par ailleurs les entreprises ayant répondu sont également souvent en situation de partenaires critiques pour d'autres entreprises, notamment par implication dans le processus de production ou en tant que prestataire externe. Cela montre bien le phénomène d'interdépendance très fort dans ce secteur.

La réponse la plus simple à ce risque consiste à retenir plusieurs partenaires pour le même produit ou service (43% des entreprises retiennent ce principe). Mais cette démarche est souvent rendue inutile car elle est généralement conduite sans chercher à savoir si les partenaires sont soumis aux mêmes risques et si ces derniers peuvent se matérialiser simultanément. C'est par exemple le cas d'une crise sanitaire qui affecte tous les partenaires ou d'une catastrophe naturelle lorsque les partenaires sont tous de la même zone concernée. Cela peut être également le cas suite à un effet domino, ce qui a été le cas suite au séisme et au tsunami au Japon en 2011 (rupture de composants électroniques...). En ce sens, les zones d'activité logistique et les hubs portuaires ou aéroportuaires sont des zones particulièrement critiques pour le fonctionnement de la Supply Chain.

Cette prise de conscience largement partagée du risque associée aux partenaires peut se traduire par la mise en place de clauses contractuelles couvrant :

- le fonctionnement en mode dégradé (67%) ;
- le service minimum (52%) ;
- les pénalités en cas de retard de livraison (51%) ;
- la constitution d'une cellule de crise commune (36%).

Ces résultats sont très encourageants, cependant la prise en compte du risque « partenaire » reste très « classique », à travers des clauses contractuelles simples. Cette approche a l'avantage de permettre un suivi ou de contribuer à améliorer le fonctionnement, mais n'est pas suffisante pour connaître les risques, les gérer au mieux et assurer un PCA efficace, notamment pour les risques graves et rares.

Une approche plus coopérative, permettant la prise en compte du risque « partenaire » dans le risque global de l'entreprise reste encore limitée :

- une démarche coopérative (élaboration commune des processus autour du PCA) n'a été mentionnée que par 42% des entreprises ;
- une approche par certification ou avec une recherche d'amélioration continue des processus autour du PCA ne concerne que 32% des entreprises ;
- la vérification du respect des engagements du partenaire par un audit aléatoire n'est mentionnée que par 32% des entreprises.

De plus, souvent, les entreprises qui souhaitent que leur partenaire soit certifié, n'envisagent pas elles-mêmes de l'être.

Ces résultats traduisent une certaine passivité face à une gestion dynamique des partenaires. D'ailleurs 48% des entreprises dotées d'un PCA pensent qu'il serait pertinent qu'une loi rende obligatoire la prise en compte de la continuité d'activité (au delà de la diffusion de la Norme ISO 22301 sur la base du volontariat ?).

2.4 L'efficacité des PCA de la Supply Chain

L'efficacité d'un PCA ne se limite pas à sa conception mais doit inclure une bonne mise en œuvre, comme présenté plus loin dans ce document et comme préconisé par la norme ISO 22301 :

- intégration dans les procédures habituelles de l'entreprise ;
- maintien en conditions opérationnelles ;
- validations périodiques probantes ;
- tenue régulière d'exercices pratiques en y associant les partenaires critiques, intégrant la chaîne hiérarchique concernée.

Or l'enquête indique que plus de la moitié des entreprises n'a pas réalisé d'exercice de simulation de sinistre ayant des impacts sur la *Supply Chain*.

On peut donc légitimement penser que beaucoup de PCA incluant la *Supply Chain* restent des PCA « papier » pour répondre à une demande de la direction ou une obligation externe, mais ne sont pas vraiment assumés ni intégrés dans les processus (décisionnels, opérationnels et informationnels) de l'organisation.

Deux éléments viennent corroborer cette analyse :

1. Des citations libres venant de l'enquête sont révélatrices de cette passivité :

- « La priorité c'est gérer le quotidien, le PCA c'est gérer la catastrophe »
- « Cela arrive seulement aux autres »
- « Le PCA est une verrue après la mise en production »

Même si les réponses traduisent une bonne appréhension de ce qu'il faudrait faire :

- « Faire une analyse globale des risques, avec inclusion des partenaires »
- « Analyser les impacts avec les pilotes de processus », « Identifier les processus critiques »
- « Définir des solutions de repli (plus ou moins dégradées) »
- « Définir les responsabilités et les pilotes »

2. L'analyse comparée des entreprises françaises par rapport aux entreprises internationales ayant répondu, montre que trois fois plus d'entreprises multinationales que d'entreprises françaises :

- réalisent des exercices de simulation du risque sur la *Supply Chain* ;
- ont prévu des clauses contractuelles avec leurs partenaires, avec des modalités comprenant souvent la constitution de clauses de service en commun et une cellule de crise commune.

3. Les risques spécifiques à la *Supply Chain*

Un tremblement de terre, tout comme une manifestation d'ampleur nationale, ou encore une pandémie, peut entraîner une rupture des approvisionnements (c'est une conséquence « primaire »).

Ces évènements peuvent n'avoir qu'un impact sur un partenaire critique, entraînant néanmoins par effet de cascade des conséquences « secondaires ».

Pour la Supply Chain, il est nécessaire de réfléchir en termes d'impacts (primaires et secondaires) sur les délais, les coûts, la qualité et l'agilité du service fourni.

3.1 Les sources de risques

Il existe plusieurs sources directes de risques :

Risques susceptibles d'affecter les approvisionnements :

- raréfaction et difficultés d'accès à des matières premières et stratégiques (pétrole, gaz, uranium, terres rares, cuivre, etc.) ;
- raréfaction et concentration des sources de fournitures/fournisseurs ;
- non qualité, contrefaçons, substitution et vols sur les matières, composants, sous-ensembles et produits semi-finis.

Risques entraînant l'indisponibilité des ressources :

- mondialisation (sourcing et consommation) et nomadisme des activités et de la production ;
- éclatement/atomisation des chaînes de valeur (délocalisation, sous-traitance, externalisation,) ;
- problème spécifique de l'eau (disponibilité, localisation, tarification, gestion contractuelle, qualité) ;
- problème spécifique de la disponibilité des énergies (électricité, gaz, fluides industriels) et leur stabilité tarifaire ;
- indisponibilité des moyens de télécommunication (téléphonie fixe, mobile, internet, ...) notamment avec la montée en charge du cloud computing, des échanges de données informatisées, des plateformes et hub de e business, etc ;
- non homogénéité ni universalité des niveaux de qualité et des conformités réglementaires ;
- interruption des moyens de transport ;
- exigence croissante de sécurisation et de surveillance des flux (piraterie, contrefaçon, pillage intellectuel, vols, marchés gris et noir, ...).

Risques entraînant des pressions financières graves :

- fragilisation des niveaux de profitabilité (fournisseurs et clients) et risques de non pérennité ;
- recherche continue de réduction des coûts et approches allégées (« lean »), en particulier sur les Valeurs d'Exploitation (VEX) et la Réduction du Besoin en Fond de Roulement (BFR).

Risques entraînant un non-respect des obligations légales et réglementaires :

- modification des règles et des normes :
 - internationales ;
 - nationales ;
 - sectorielles ;
 - contractuelles.
- mesures protectionnistes ;
- évolution des normes sociales et environnementales/Responsabilité Sociétale des Entreprises – RSE.

Risques entraînant un non-respect des clauses contractuelles :

- comportement erratique, aléatoire et incertain des e-consommateurs (B2C) et clients (B2B) (zapping, last minutes, annulation des commandes fermes, swap, mélange des canaux de vente ;
- exigence trop forte de réactivité/vélocité et flexibilité industrielle.

Risques entraînant une atteinte aux systèmes d'information :

- perte d'accès aux données ;
- perte d'intégrité des données ;
- destruction des données sans sauvegarde ;
- Vol de données.

Risques entraînant une indisponibilité des infrastructures logistiques :

- destruction de plateforme logistique unique (vulnérabilité notamment aux risques naturels) ;
- inaccessibilité aux installations/zones logistiques ;
- blocage/arrêt d'installations et/ou d'équipements automatisés (convoyeurs, chariots élévateurs, tours de stockage grande hauteur, automates de conditionnement, d'identification, de chargement, de lecture optique, etc.).

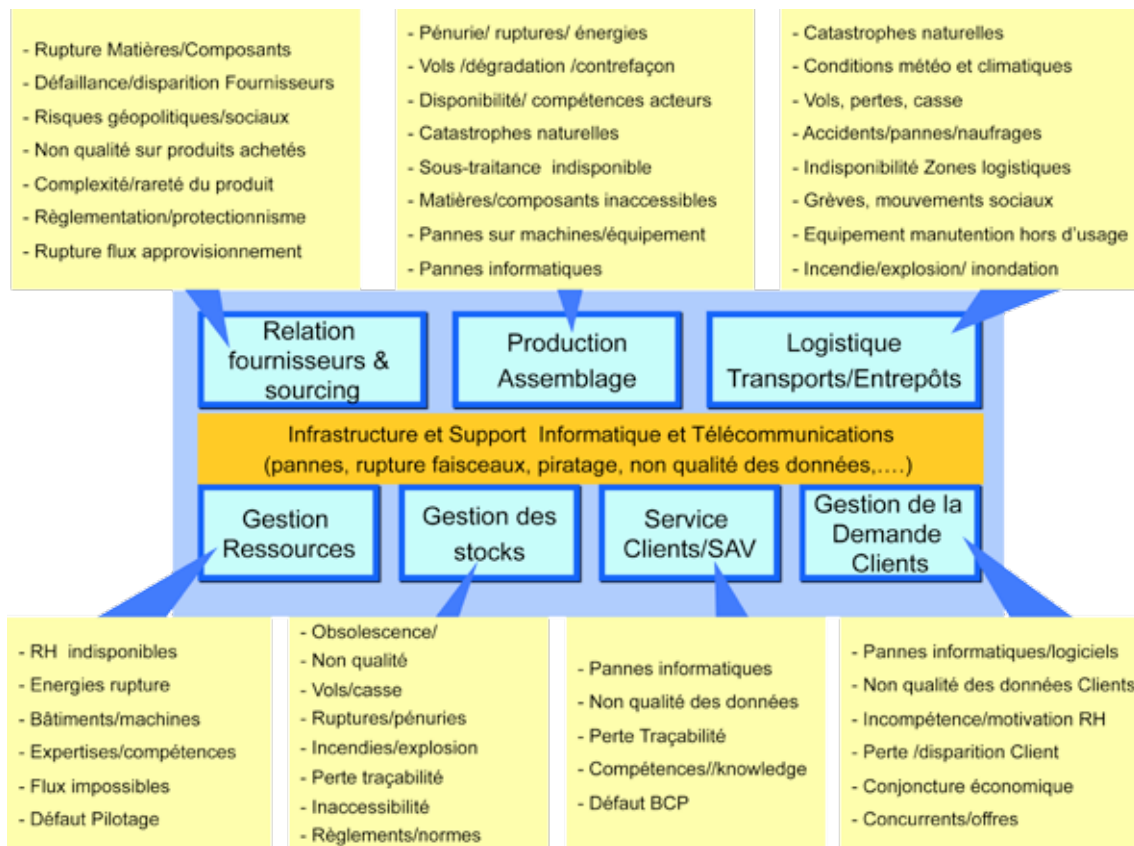
Risques entraînant une indisponibilité des ressources humaines :

- problème sanitaire (pandémie, intoxication) ;
- mouvements sociaux internes ou externes ;
- actions malveillantes ;
- faible niveau de motivation et mauvaises relations de certains salariés à la valeur travail (comportements dangereux, addictifs...).

Tous ces risques indiqués peuvent être générés ou amplifiés par des risques exogènes à la Supply Chain qui ont souvent une couverture géographique étendue :

- risques naturels ;
- risques géopolitiques.

Classiquement la Supply Chain se décompose en : commande du client au fournisseur, flux d'information, flux matière. Les risques peuvent être résumés par le schéma ci-après.



3.2 Les conséquences possibles

Les sources de risque susmentionnées peuvent conduire à des conséquences décrites ci-après.

Un incident grave qui cause une perte ou défaillance de ressources critiques (infrastructure, fournisseur, SI, RH) a des conséquences sur les objectifs identifiées de la Supply Chain :

- augmentation des délais (c'est ce point qui est considéré prioritaire) ;
- diminution de la qualité ;
- augmentation des coûts ;
- perte d'agilité (traçabilité et visibilité , réaction sur évènement, vitesse et pertinence de l'organisation décisionnelle, reformatage optimisé d'un trajet logistique et des ressources mobilisées, etc).

Par conséquent les risques prioritairement considérés dans ce document sont ceux qui ont au final un impact direct sur les délais et la disponibilité pour les clients, quand ils affectent :

- le vecteur (véhicules, infrastructures routières et ferroviaires, espace aérien, maritimes, etc.) ;
- le produit « unité consommateur » pour le client final. L'unité consommateur est un concept identifiant et qualifiant, très souvent pour les produits de grande consommation, un produit tel qu'il a été conçu, fabriqué, spécifié et packagé pour être acheté (puis utilisé et détruit) par le consommateur final ;
- les différents niveaux de conditionnements logistiques tels que caisse, palette, container, wagon, etc. ;
- les différents flux financiers ou informationnels nécessaires pour les flux physiques.

Certains risques non perçus peuvent être bien réels et connus ; il est donc important de les rechercher et les qualifier.

Dans une très récente enquête (réalisée entre mars 2012 et mars 2013 enquête « Managing the Value Chain during turbulent times » par la société Dynamics Markets pour le compte d'ORACLE, 63% des sociétés européennes de plus de 250 personnes ont eu à affronter des problèmes de grosses ruptures ou à de grosses perturbations de leur chaîne logistique, liés à :

- un contexte économique (24%) ;
- des conditions climatiques (19%) ;
- des difficultés financières d'un sous-traitant (16%).

Pour les 680 responsables exécutifs de ces entreprises, la durée moyenne de retour à la normale s'est élevée à 63 jours avec un coût total moyen subi de 520 000 euros comprenant des :

- ventes ratées ;
- clients perdus ;
- rappels des produits ;
- coûts excessifs des flux et des manutentions/emballages/contrôles ;
- indemnités et pénalités de retard, de non respect des modalités de livraison ;
- actions de substitution de produits et flux logistiques, dont les flux traités en mode urgent et aérien ;
- ressources (compétences, délai, coûts informatiques et télécom, etc.) consacrés au rétablissement de la Supply Chain.

Une des grandes leçons apprises est le manque critique de moyens (formation, exercices, rôles et responsabilités, informations et communications, etc.) pour informer, en interne et en externe, les décideurs (82% considèrent qu'ils ne sont pas tenus suffisamment bien informés ou informés trop tard sur les aléas des différentes Supply Chains) dans lesquelles ils sont responsables ou partie prenante.

3.3 Lean logistic & manufacturing, opportunités et risques

Les approches « Lean » visent à activer des pratiques qui considèrent que toute dépense, ou ressource, mobilisée sur un objectif autre que la création de valeur pour le client final, est superflue et devient alors l'objet d'une élimination pertinente.

A partir de ce type d'approche la notion de « Lean Supply Chain » est apparue et vise à concevoir et exploiter des flux continus, tirés par la demande, flexibles, lissés par la réduction des tailles de lot, véloces grâce à la réduction de tous les types de temps de cycle (approvisionnement, production, assemblage, stockage, préparation de commande,...) et des fréquences d'exécution, frugales en stock et en capacité

Les flux « lean » apportent cependant des risques nouveaux par rapport aux flux « réguliers »

Les principes sus décrits portent, de fait, une criticité particulière sur les risques qu'ils impliquent et nécessitent un niveau d'exigence plus élevé :

- disponibilité pérenne, traçable et maîtrisée des matières /composants / sous-ensemble utilisés par des approvisionnements, des stocks et des flux de marchandises disponibles « au bon endroit, au bon moment, en quantité optimale » ;
- visibilité, traçabilité opérationnelle et administrative rendue possible par les systèmes d'information et de communication (identification, symbolisation, codes multidimensionnel,...) et donc des systèmes « fault tolerant » ;
- des équipements et infrastructures en zone géographique privilégiée (non sismique, non inondable,...) intégrés dans un réseau de nœuds et de flux logistiques sécurisés et en mode back up complet et parfaitement entretenus et maintenus (pas de risque de casse, de rupture, de pertes/gaspillages pour optimiser le Taux de Rendement Synthétique (TRS) ;
- des équipes motivées, responsabilisées, très qualifiées, solidarisées et en état d'esprit d'amélioration continue pour éviter et/ou minorer les risques sociaux, psycho-sociaux et de perte de sens.

3.4 Flux financiers « tendus »

Dans la Supply Chain, il est coutume de travailler avec une trésorerie au plus juste. Il suffit que un ou plusieurs clients ne respectent pas les délais de paiement pour générer des tensions fortes sur la trésorerie pouvant aller jusqu'à un arrêt de l'activité.

La particularité du nombre d'acteurs interdépendants peut accentuer ce phénomène par effet domino. D'une certaine façon les flux financiers doivent être pris en compte de la même façon que les flux physiques (évaluation des risques, mesures de prévention/protection et mesures de continuité).

3.5 E-commerce

Derrière cette appellation l'on parle ici de deux grands types d'activités :

- les activités de conception/fabrication/commerce interentreprises (B2B Business To Business) opérées et facilitées par des outils technologiques de traitement et de communication de l'information (EDI, E-procurement, web design, web collaboratif, places de marché, portails, cloud computing,...) ;
- les activités d'approvisionnement, prise de commande/réservations, gestion des opérations de distribution et de vente pour les commerçants (négociants, industriels, distributeurs spécialisés, purs acteurs Internet, distributeurs, cross canal, etc.) dont les flux de produits sont à destination de consommateurs finaux (B2C Business To Consumers).

En réalité ces deux typologies sont confrontées à une situation de marché qui rend critiques les flux physiques et logiques de mise à disposition des produits achetés et vendus (ou revendus) :

- le très fort environnement concurrentiel (le client n'est qu'à un clic du concurrent) ;
- le client est devenu exigeant et incertain (il n'est « roi » que s'il est fidèle et profitable) ;
- l'offre produit est devenue immense, éphémère, complexe et mondialisée ;
- la complexité des flux logistiques ne fait que s'aggraver pour des contraintes normatives, réglementaires, climatologiques, économiques, etc.

Ces deux catégories d'activités couvrent, en réalité des types de risques assez similaires :

1/ Risques sur les systèmes d'information et de communication, d'autant plus forts que cela est critique pour le fonctionnement opérationnel de l'e-commerce et pour l'action de marketing ciblé. On constate donc une accentuation des risques se concentrant pour l'essentiel sur les impacts suivants :

- pannes, coupures ou ruptures de lignes/faisceaux sur les lignes Internet et/ou les lignes dédiées spécialisées qui paralysent instantanément leurs différentes activités et opérations ;
- dégradations ou pertes de données liées à des dysfonctionnements techniques ou des actes de piratage et malveillance des acteurs de l'entreprise, de ses partenaires d'affaires ou de hackers externes ;
- destruction ou dégradation importante des systèmes, équipements et données suite à des catastrophes naturelles, incendies, explosions, orages, inondations....

Les solutions de protection et de sécurisation sont nombreuses, tant physiques que logiques (liste non exhaustive) :

- mécanismes de surveillance ;
- solution de protection/prévention ;
- archivage fréquent (limiter les conséquences) ;
- architecture permettant le cloisonnement et facilitant la reprise par étapes.

Les outils sont nombreux :

- authentification forte ;
- traçabilité ;
- coffre-fort électronique ;
- Network Access Control ;
- anonymisation des données ;

- virtualisation des postes de travail ;
- tests d'intrusion ;
- chiffrement ;
- etc.

2/ Risques sur les approvisionnements en produits bruts, semi-finis ou finis et le stockage

Beaucoup de ces entreprises pratiquent du trading (négoce) impliquant des flux de matières/composants/marchandises critiques pour l'activité et sont donc extrêmement dépendantes pour leur survie.

Elles sont donc confrontées aux mêmes risques que les autres entreprises concernant la pérennité de leurs fournisseurs, la qualité des produits achetés ou assemblés, les flux « amont » (inbound logistics) liés à leurs achats, les aléas climatologiques et sociaux sur leurs opérations logistiques et de stockage.

Ce niveau de risque est intensifié et diffus car les cycles d'achats/reventes sont souvent très courts et les niveaux de stock souvent très faibles ou inexistants (ventes privées ou ventes flash, flux en Juste A Temps (JIT), cross-docking allotti, lean logistics pour réduction des valeurs d'exploitation (VEX), etc.)

3/ Risques sociaux, souvent liés à :

- des fabrications lointaines dans des pays émergents ou en développement dont les populations aspirent au progrès social (grand import qui désigne les flux d'importation, souvent intercontinentaux, recourant à des modes de transport de longue distance (exclusivement aérien et maritime) et nécessitant tous les aspects de ces flux, à savoir : dédouanement, libération et mise à la consommation, traçabilité opérationnelle et administrative, acheminement piloté par des opérateurs logistiques spécialisés, etc.) ;
- des relations sociales qui se tendent fortement dans les pays développés où les normes sociales et environnementales ont du mal à s'imposer dans des zones confrontées au chômage de masse et à la désindustrialisation ;
- des niveaux de rémunérations et des conditions de travail qui poussent à précariser les paramètres de travail sur les activités industrielles et logistiques (intérimaires, temps partiel, main d'œuvre faiblement qualifiée, ...) dont les conséquences sont très graves sur la santé et la sécurité des acteurs.

3.6 Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) et gestion du risque

La responsabilité sociétale des entreprises (aussi appelée responsabilité sociale des entreprises –RSE) est « un concept dans lequel les entreprises intègrent, volontairement, les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ».

C'est la déclinaison, pour l'entreprise, des concepts de développement durables en tendant à définir les responsabilités des entreprises (« agir local penser global » en intégrant le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique).

La gouvernance liée à la RSE devrait se traduire de différentes manières, et en particulier :

- la définition d'une éthique formalisée dans une charte ;
- la mise en place de programmes de gestion des risques sociétaux et environnementaux ;
- la surveillance accrue des principes de sécurité pour le personnel et l'environnement ;
- une veille environnementale, sociale, sociétale et juridique.

En matière industrielle et logistique les gouvernances et réglementations autour de la RSE ne prévoient rien de spécifique sur le phénomène de la continuité d'activité.

A partir des normes ISO 26000 et ISO 31000 et des indicateurs GRI (Global Report Initiative), nous pouvons dégager différents risques opérationnels associés aux enjeux de la RSE :

- risques de fraude interne (en référence aux activités non autorisées et au vol) pris en compte dans le volet « bonnes pratiques des affaires » de la norme ISO 26000 sur l'identification des risques de corruption, la formation, l'exemplarité des managers et la mise en place de codes de conduite ;
- risques de fraude externes sur la protection des données et de la vie privée ;
- risques sur les pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail, respect de l'égalité et lutte contre la discrimination ;
- risques sur les pratiques commerciales et la relation Client, non respect de la vie privée, utilisation de données personnelles.

Le fait de disposer d'une fonction et d'indicateurs de transparence et de loyauté sur toutes les interfaces avec le client permet de satisfaire au mieux ses besoins et de donner engagements de conformité, pérennité et robustesse à la performance qui lui est délivrée.

- risques de dommages causés aux actifs corporels.

L'entreprise augmente ses risques opérationnels lorsqu'elle fonctionne de manière « déconnectée vis-à-vis de son environnement social immédiat »

Ces risques peuvent être critiques pour la Supply Chain dans la mesure où certains partenaires lointains ne les traiteraient pas et auraient ainsi une incidence forte sur la perception de la chaîne aval. (cf. le manque d'éthique dans la fabrication en Asie de composants électroniques pour des produits commercialisés en Europe).

3.7 Aspects juridiques

La contractualisation doit définir les responsabilités et les capacités de vérification.

Il est conseillé de prévoir dans le contrat une clause de continuité d'activité, précisant ce qu'il y a lieu de faire en cas de force majeure (communication, best effort).

4. La stratégie de continuité

Les principes généraux pour la continuité d'activité s'appliquent également à la Supply Chain et sont développés dans ce chapitre. Ils couvrent les points suivants :

- *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.*

4.1 Stratégie générale

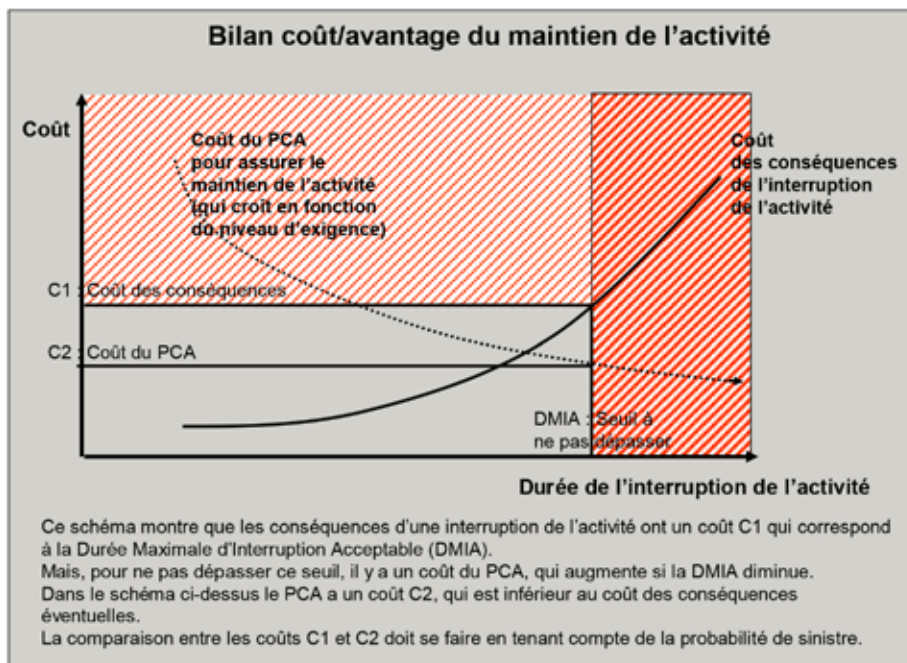
L'analyse de scénarios avec les conséquences possibles (évaluation des risques) par rapport aux fonctions critiques est la démarche normale pour définir la stratégie d'un plan de continuité.

La première étape consiste à limiter ces risques en définissant des dispositifs de prévention (diminuer la probabilité d'occurrence), et de protection/intervention (limiter les conséquences).

Ces conséquences (impacts), pour ce qui concerne la chaîne logistique, se mesurent en termes de coût, délais, qualité ou incertitude sur la fiabilité de la mise à disposition du produit et/ou du service.

Malgré les moyens de prévention/protection, un sinistre peut se produire et si ses conséquences s'avèrent inacceptables, un plan de continuité est nécessaire.

Le schéma ci-après, justifie un niveau d'investissement pour la mise en place d'un PCA en fonction des coûts directs et induits des conséquences de ces scénarii de risque.



Source : Guide pour réaliser un Plan de Continuité d'Activité (2013)
 Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité Nationale -SGDSN

4.2 Relation avec les partenaires d'affaires

L'enjeu de la démarche est d'identifier les partenaires les plus sensibles pour l'activité de l'entreprise et leurs propres interdépendances. L'objectif final recherché est de pouvoir créer une solidarité avec ses partenaires.

La stratégie générale nécessite de bien connaître les risques de toute la *Supply Chain* et de pouvoir prendre les mesures pour limiter ces risques 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 une vulnérabilité à la frontière entre les responsabilités.

On appelle partenaires d'affaires tous les fournisseurs de biens ou services, les sous-traitants, les prestataires externes et notamment les prestataires de la *Supply Chain* (transitaires, opérateurs économiques agréés, sociétés de contrôle qualité, entreposeurs, transporteurs, ...)

4.2.1 Stratégie 1 : Maîtriser les fonctions critiques

Une réponse possible consiste à limiter l'occurrence des risques inconnus des partenaires et leurs impacts par une internalisation des fonctions critiques de façon à pouvoir maîtriser ces risques (évaluation des risques, traitement de ces risques et plans de continuité prenant en compte les impacts résiduels).

Cela revient à racheter des partenaires ou internaliser certaines fonctions de façon à éviter toute dépendance externe et maîtriser la mise en place des dispositifs de continuité pour ces fonctions critiques tels que :

- constituer des stocks de matières premières stratégiques ;

- assurer des moyens de transport de secours, des moyens multi-nodaux et rechercher des solutions de transport alternatives pour chacun des flux ;
- éviter l'unicité des ressources critiques (ou la concentration dans une même zone de risque) ;
- anticiper des dispositifs de couverture en cas de risques de non-paiement ;
- prévoir une architecture du système d'information, de bout en bout (du poste de travail de la prise d'ordres jusqu'au poste de travail de la livraison et de l'après-vente) qui facilite la continuité d'activité ou la reprise en conformité avec les engagements de service (parfois appelé Plan de Continuité Informatique PCI).
- identifier des schémas de flux de secours opérationnels, des prestataires possibles et des solutions robustes régulièrement testées ;

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 présente l'inconvénient d'être très coûteuse.

Cette solution est donc adaptée à une réponse face à un très grand risque non maîtrisable autrement.

4.2.2 Stratégie 2 : Répartir les risques

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

Dans cette stratégie il est fréquent d'inclure également la mutualisation de moyens de secours. Cette méthode s'avère efficace pour limiter les coûts, mais n'a de sens que si les organismes concernés n'ont pas les mêmes risques au même moment et veillent à maintenir ces moyens en conditions opérationnelles.

Des actions visant à homogénéiser les processus de production peuvent être menées, de façon à faciliter l'interopérabilité, les stocks tampons et donc l'entraide (méthode de production compatible, partage des algorithmes de planification, compatibilité des matériaux et composants, indicateurs de performance alignés et cohérents, etc.). Cette démarche se traduit par exemple par des initiatives de mutualisation des flux et des moyens de transport. Mais là aussi il convient de s'assurer que les risques sont effectivement atténués et non multipliés par l'effet des interdépendances ou par un transfert des risques non maîtrisé.

Enfin l'externalisation de certaines activités (outsourcing) relève également de cette catégorie de solutions. Or là aussi, l'externalisation, qui peut être perçue comme le transfert du risque, peut conduire à subir des ruptures d'activité d'autant plus violentes qu'elles n'ont pas été anticipées. Par exemple prendre une solution de secours de données informatiques par l'usage du « cloud » dont on ne connaît pas les caractéristiques de continuité.

4.2.3 Stratégie 3 : Intégrer les risques partenaires

La démarche optimale (quand la volonté de la conduire est forte et quand les obstacles psychologiques sont surmontables) consiste à développer une logique de partenariat, dans un esprit de transparence et de définition 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 permet d'intégrer les risques « partenaires » dans les risques de l'entreprise et de conduire un PCA prenant en compte toute la chaîne logistique. En cas de refus d'un partenaire et de l'impossibilité de changer de partenaire, on peut avoir recours ponctuellement à l'internalisation (stratégie 1) ou à la multiplication de partenaires (stratégie 2).

Cette démarche doit conduire à optimiser la nature et le choix du réseau logistique, aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel, en s'appuyant sur l'éventail des scénarii possibles de concentration/déconcentration du pilotage de la valeur économique, les bonnes pratiques/processus et technologies disponibles, les capacités de virtualisation et de mobilité pour assurer l'adaptabilité (du fonctionnement du réseaux d'acteurs et des flux) tout en gardant le suivi et le contrôle de bout en bout. Cette stratégie facilite la gestion des interdépendances (fonctionnelles, organisationnelles, logiques, physiques) et des contraintes de la coopération non réductibles (distance, décalage horaire, tendances et barrières météorologiques, normes et réglementations, passage de douanes, etc.). Cette stratégie devrait au final conduire à l'élaboration en commun des PCA et la tenue d'exercices impliquant tous les partenaires critiques.

Avec cette stratégie, une gestion rigoureuse du risque et de la continuité d'activité s'impose. En effet, la gestion partagée de certaines fonctions (cf. vendor managed inventory), permet de renforcer l'agilité, (ex : gestion des stocks partagée entre le fournisseur et son client) peut constituer elle-même une vulnérabilité par propagation des défaillances du client vers le vendeur.

4.2.4 Stratégie 4 : 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.

4.3 Relation avec les autres parties prenantes

Il est souhaitable d'identifier et développer des relations avec les autres parties prenantes :

D'une part avec les Autorités (douanes, autorité gouvernementale, autorité locale) de façon à assurer une connaissance mutuelle et faciliter les actions de coordination et assistance,

D'autre part avec les Leaders d'opinion, média, association, de façon à préparer des actions de communication.

Plus généralement une connaissance réciproque des autres partenaires pouvant intervenir en situation de crise permet de mieux préparer celle-ci, si elle devait survenir.

4.4 Anticipation

Dans toute gestion de plan de continuité il est fortement conseillé d'assurer :

- une veille, notamment des signaux faibles identifiés comme précurseurs ;
- une capacité à qualifier rapidement ces signaux et à donner l'alerte, pouvant conduire à la mise en place d'une cellule de crise ;
- les moyens capables d'analyser la situation et anticiper les évolutions possibles, afin de pouvoir déclencher à temps les dispositifs prévus pour assurer la continuité des services essentiels.

La spécificité de la supply chain conduit à intégrer la veille et l'anticipation dans les domaines relevant des partenaires critiques.

4.5 Validation de la stratégie

Seules des vérifications périodiques et continues du PCA confirment l'adéquation des objectifs de continuité du PCA à ceux demandés par les métiers. Ces vérifications, sous forme de tests techniques, exercices récurrents et d'audits, permettent d'identifier des incohérences, failles et faiblesses à tous les niveaux.

Les tests valident une partie d'un dispositif technique du PCA. L'exercice correspond plus à un entretien d'un savoir-faire et à la répétition d'une mise en situation.

Les exercices peuvent prendre plusieurs formes. Ils peuvent aller de la simple révision documentaire à la simulation partielle ou complète d'un sinistre. Ils peuvent être annoncés ou exécutés sans préavis. Cette dernière alternative doit être considérée avec prudence et son application ne doit être envisagée que lorsque plusieurs exercices préparés se sont révélés concluants. La portée d'un exercice peut couvrir un plan de continuité dans son ensemble ou se limiter à l'une de ses composantes.

Les résultats des tests et exercices doivent être documentés de façon à mettre en évidence les éventuelles lacunes et incohérences détectées. Celles-ci donneront lieu à un plan de mesures correctives.

Il est nécessaire de s'assurer que les fournisseurs de produits ou services ont des PCA appropriés pour pallier la défaillance au niveau des approvisionnements.

Ici encore la meilleure approche est celle de la coopération avec les partenaires permettant de conduire des exercices en commun, voire de mettre en place une seule cellule de crise, ou, a minima, mettre en place des cellules de crises prévoyant des mécanismes d'information mutuelle et de coopération, éventuellement par l'intermédiaire d'une salle de crise mutualisée.

5 Le suivi des partenaires critiques

Une réflexion peut être menée par toute organisation pour établir ou réviser un PCA supply chain, autour des thèmes suivants :

- Avez-vous une politique de gestion des risques et le niveau de risques acceptables est-il défini ?
- Disposez-vous d'une cartographie de vos flux et partenaires (analyse de réseaux logistiques) ?
- Cette cartographie est-elle associée à une analyse des risques sur les flux et partenaires (fréquence, gravité générale et impacts sur les services rendus aux clients) ?
- Avez-vous défini vos besoins de continuité d'activité en interne pour votre fonctionnement général ainsi que dans le cadre de vos engagements contractuels avec vos clients ?
- Avez-vous procédé à une analyse des interdépendances ?
- Comment matérialisez-vous les engagements de vos partenaires ?
- Comment vérifiez-vous que ces engagements s'appuient sur des éléments tangibles ?
- En cas de force majeure, votre partenaire dispose-t-il de solutions pour assurer un service minimum dégradé ? Ce service minimum est-il défini dans le contrat ?
- Comment validez-vous l'efficacité de votre PCA Supply Chain (tests, exercices, audits, indicateurs, notamment de fiabilité de partenaires) ?
- Comment sont construits et pilotés les arbitrages, coûts et risques au sein de votre organisation ?

Il peut également être intéressant de mettre en place un tableau de suivi de vos partenaires critiques (voir modèle ci-dessous)

Exemple de tableau pour établir la liste de vos partenaires critiques :

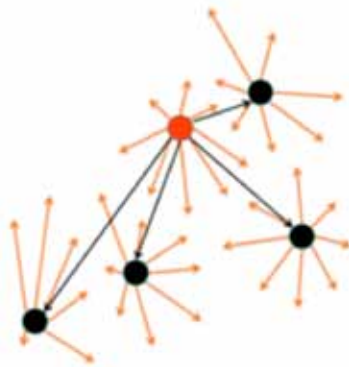
Partie de la Supply Chain concernée	Partenaire associé	Risque identifié (conditions)	Interdépendances	Impacts	Solutions envisagées	Responsabilités	Priorité/délais
Sourcing aluminium	Fournisseur Lambda	Localisation pays «sensible/ instable»	MP nécessaire pour construction produit fini (ou interdépendance FORTE)	Arrêt production/diminution CA de la filiale de 50%	Négociation contrat back up avec 2nd fournisseurs	Direction ACHAT	Priorité/délais : FORTE/1 mois

6 Exemples de Plans de Continuité des Activités «Logistiques»

1 - La continuité d'activité dans la distribution quotidienne de journaux

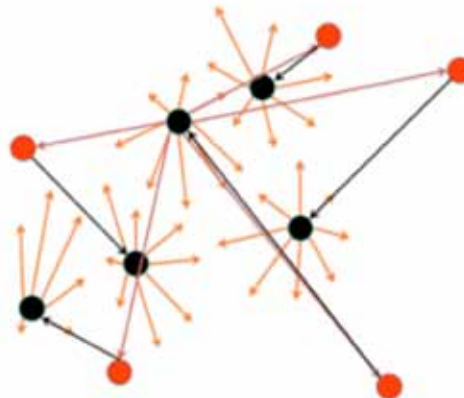
Un quotidien n'a plus d'intérêt s'il est livré quelques heures en retard. Le PCA logistique de livraison est nécessaire. La livraison des journaux est faite par des livreurs selon le schéma ci-dessous.

Les flux en situation normale



Suite à un blocage des livraisons, un PCA logistique est déclenché. Il utilise des moyens de livraison de confrère.

Les flux en situation dégradée



2 - Blocage du port de Marseille par le ferry NAPOLEON échoué

Suite au naufrage du ferry NAPOLEON en novembre 2012, les autorités ont interdit toutes les entrées et les sorties du port. 2000 personnes sur le quai attendaient l'embarquement sur un navire de croisière. La compagnie a déclenché son PCA. Le bateau arrivant de la croisière précédente a été dérouté à la Seyne sur Mer. Une noria de cars a transporté les passagers et ramené à Marseille les passagers de la croisière précédente.

3 – Incendie d'une usine de cartes mémoire en Chine en septembre 2013

La société sud coréenne SK HYNIX a vu son site industriel de Wuxi très sérieusement détruit, incluant ses salles blanches, et ce en 90 minutes.

Ce site fournit de grands noms de l'électronique mondiale tels qu'APPLE, SAMSUNG, LENOVO, DELL, SONY, en cartes mémoires pour les téléphones portables, Smartphones, ordinateurs portables et tablettes.

Les expertises indiquent que, au moins six mois seront nécessaires pour la remettre à son niveau de fourniture nominal.

4 – Sinistre logistique dans l'industrie pharmaceutique

Article d'Anne PRIGENT paru dans le Figaro le 11 novembre 2013.

Les difficultés d'approvisionnement se multiplient dans les officines comme à l'hôpital. Notamment en cause, un circuit de fabrication mondialisé qui met les usines de production à la merci du moindre imprévu.

Comme l'a mis cet été en lumière l'affaire du Lévothyrox, médicament prescrit dans les pathologies de la thyroïde, les ruptures d'approvisionnement s'installent dans les pharmacies. Actuellement, le site de l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé (ANSM) signale 45 spécialités en rupture de stock. Dans la réalité, le nombre d'absents dans les pharmacies de ville est bien plus important.

«Sur le mois de septembre, nous avons comptabilisé 539 médicaments manquants», révèle Isabelle Adenot, présidente de l'ordre des pharmaciens, après une expérience pilote menée dans 200 officines. Tous ces médicaments ne sont pas essentiels et la plupart peuvent être remplacés par un produit d'une autre marque ou un générique. Mais cela devient un casse-tête pour les pharmaciens, et les malades sont désorientés par des substitutions qui ne sont plus motivées par la volonté de développer la vente de produits génériques. Selon l'ANSM, les médicaments du système nerveux (18 %), les anti-infectieux (17 %) et les anticancéreux (11 %) sont les classes les plus concernées.

Les oncologues gênés : Ces tensions touchent aussi l'hôpital avec des conséquences autrement plus lourdes. «Nous gérons chaque semaine la rupture d'approvisionnement de deux à trois médicaments», constate le Pr Gilles Aulagner, qui préside la commission du médicament des hôpitaux civils de Lyon. Et la majorité de ces produits manquants sont indiqués dans des pathologies lourdes.

Ainsi, les trois quarts des pharmaciens hospitaliers européens spécialisés dans le cancer affirment être fréquemment gênés dans leur pratique, selon un sondage présenté fin septembre lors du congrès européen de cancérologie. Face à ces pénuries, les oncologues interrogés décidaient de changer de traitement, de le retarder, de diminuer les doses ou encore de choisir les patients auxquels administrer le produit.

«C'est notre réalité quasi quotidienne. Ces modifications entraînent sans aucun doute des diminutions d'efficacité qu'il est cependant difficile d'évaluer», souligne le Pr Alain Astier, pharmacien de l'hôpital Henri-Mondor à Paris et membre de l'Académie nationale de pharmacie.

Les spécialistes se veulent cependant rassurants. «Il n'y a pas de perte de chances pour les patients, même si modifier le traitement d'un malade du cancer est une source

d'angoisse», insiste le Pr Philippe Arnaud, président du Syndicat National des Pharmaciens Hospitaliers (SNPHPU).

Un phénomène récent : «Il y a cinq ou six ans, les ruptures étaient exceptionnelles», rappelle Gilles Aulagner. Le bilan de l'ANSM montre bien cet emballement récent: les ruptures et risques de rupture en produits indispensables étaient de 44 en 2008, 173 en 2012 et 245 dossiers étaient ouverts fin août !

Les raisons de cette accélération sont multiples. «Mais il est évident que la mondialisation de la fabrication des médicaments y est pour beaucoup», analyse Isabelle Adenot. En avril 2013, un rapport de l'Académie Nationale de Pharmacie pointait du doigt les difficultés d'approvisionnement en matière première active. Actuellement, 60 à 80% de ces principes actifs sont fabriqués en Inde et en Chine, avec souvent un ou deux lieux de production pour le monde entier! Au moindre incident, les usines ne sont plus fournies en matière première. C'est ce qui est par exemple arrivé à la protamine, utilisée à l'hôpital pour traiter certaines hémorragies et obtenue à partir d'œufs de saumon sauvage pêché au large de l'île de Honshu. Après le séisme de mars 2011 et la catastrophe de Fukushima, il a fallu trouver une nouvelle source...

Parallèlement, les industriels qui doivent faire face à la demande croissante des pays émergents ont, pour des raisons de rentabilité, concentré leur lieu de production. Le moindre grain de sable peut tout bloquer. Les spécialistes se disent inquiets et s'attendent à faire face à plus ou moins longue échéance à un véritable problème de santé publique. Tous appellent à plus de transparence de la part des industriels sur les risques de rupture. Afin d'éviter le pire.

7 Conclusion

La notion de Supply Chain ne se limite pas aux fonctions habituelles de la logistique. Elle a pour objet d'optimiser le management de la chaîne de valeur (processus, ressources, contraintes, risques, ...) du fournisseur du fournisseur au client du client. Le contexte économique actuel pousse les responsables de la Supply Chain à réduire les coûts et les délais ce qui est antinomique avec la continuité d'activité.

Assurer la continuité d'activité de la Supply Chain nécessite une connaissance globale de l'ensemble des partenaires et des flux physiques, informationnels et financiers. Une bonne maîtrise exige un travail d'analyse complexe qui nécessite de consacrer du temps et des moyens.

De plus, la mondialisation et la difficulté croissante d'accès aux ressources rares justifient également la mise en œuvre de ce type de démarches.

Aujourd'hui, de plus en plus d'acteurs (clients, assureurs, agences de notation, États, actionnaires, ...) prennent conscience de la criticité et gravité des impacts en cas de défaillance de la Supply Chain et poussent à la mise en place de Plan de Continuité d'Activité.

La mise en œuvre d'un PCA est souvent une opportunité pour améliorer la performance des fonctionnements des processus de la Supply Chain et de la qualité de son pilotage et peut devenir un réel avantage concurrentiel.

Le Club de la Continuité d'Activité reste actif sur ce sujet et pourra mener des actions d'assistance et de partage des bonnes pratiques.

Notes

> Adh rez au CCA et rejoignez-nous ...

L'adhésion au CCA est ouverte   tous.
Elle est validée par le bureau du CCA, sous r -
serve d'acceptation des principes de d e-
ontologie énoncés dans le règlement intérieur.

**Pour plus d'informations,
consulter notre site :
www.clubpca.eu**



73 rue Anatole France
92300 Levallois-Perret - France
contact@clubpca.eu