

STRATÉGIES LOGISTIQUE

PILOTER L'ENTREPRISE EN MOUVEMENT

HORS-SÉRIE N°11
MANAGEMENT
Janvier 2010

GESTION DU RISQUE DANS LA SUPPLY CHAIN

Sommaire

Etude p.2
Au bord de la
rupture...

Méthode p.4
Quels risques
pour quels
impacts ?

Débat p.8
Le risque :
perception ou
réalité ?

Compte rendu de la Conférence
organisée par Möbius
à Paris le 3 décembre 2009.

strategieslogistique.com

Une étude



Une méthode



Un débat



Le coût du risque

Une étude, une méthode, un débat : voilà ce que propose ce hors série consacré à la gestion du risque dans la supply chain. Dans un premier temps, Ann Vereecke de l'Ecole de Management Vlerick en Belgique synthétise la littérature sur ce sujet difficile. Et grâce à l'enquête réalisée par le consultant Möbius, il nous est montré que les entreprises manquent trop souvent de maturité (88 % d'entre elles !) face au risque. Beaucoup y sont même totalement étrangères !

Möbius a bien compris l'enjeu, qui développe sa propre méthode permettant de modéliser la supply chain et surtout, de quantifier l'impact d'un risque. L'exemple pris d'une usine chimique montre quel est l'impact financier des stocks pour se prémunir de l'interruption de son site de production. Et comment une décision organisationnelle évite le recours à la hausse des stocks tout en augmentant le taux de service.

La supply chain prend en effet une part significative du risque global des entreprises. Michelin, France Telecom, Philips, Arkema et d'autres supply chain managers venus assister à cette conférence de Möbius, ont confirmé ce fait : le risque de la supply chain, c'est la moitié des risques d'une entreprise ! Mais grâce à la montée en puissance de cette fonction dans l'entreprise, ce risque est aujourd'hui mieux maîtrisé. Grâce aussi à une meilleure prise de conscience du risque chez les dirigeants d'entreprise. Une bonne nouvelle face à la globalisation et à la complexification des entreprises !



« Le risque de la supply chain, c'est la moitié des risques d'une entreprise ! »

Gilles SOLARD
Rédacteur en chef

Au bord de la rupture...

Depuis des années Ann Vereecke travaille sur le sujet du management du risque dans la supply chain. Avec l'aide logistique de Möbius, elle livre ici les résultats d'une enquête réalisée sur le sujet auprès de plus de 250 professionnels de la supply chain.

Le projet que nous avons élaboré a été divisé en deux grandes parties. Tout d'abord nous avons voulu identifier les risques de la Supply Chain (SC). On ne voulait pas s'arrêter là. Mais on voulait aller un peu plus loin. On voulait aboutir à un modèle qui permette aux entreprises d'évaluer leurs risques.

Je commencerais par l'extrait d'un rapport suite à une réunion du world economic forum en 2008. Il parlait alors de quatre types de risques : le risque financier, la sécurité alimentaire, la supply chain et l'énergie. Le problème de la supply chain est sa complexité et son interdépendance.

Un autre rapport écrit par Aberdeen a constaté en 2005 que les entreprises aujourd'hui n'ont pas d'approches stratégiques. Pourtant, d'après Aberdeen, les risques sont là et ils augmentent. Leur conclusion est qu'il faut se faire des soucis,

Ann Vereecke est flamande, professeur en supply chain management à l'école Vlerick qui comprend trois campus en Europe mais aussi des activités en Chine. Elle travaille sur le management du risque dans la supply chain depuis plusieurs années et s'est penchée sur cette étude depuis plusieurs mois, à la demande du cabinet Möbius, partenaire de l'école.

les risques augmentent et ils ne sont pas bien gérés.

Une rupture par mois

Le risque est donc bien une réalité. Non seulement, il est grand mais il augmente encore. Or nous ne sommes pas préparés à l'affronter. Selon Aberdeen, les entreprises connaissent environ 13 événements (12,9) de rupture de supply chain par an. C'est-à-dire qu'il se passe quelque



chose dans votre supply chain tous les mois. Et entre 2000 et 2005, trois quart des entreprises ont connu une rupture majeure de leur supply chain : problèmes de qualité, de livraison ou d'approvisionnement. 72 % des personnes interrogées par Aberdeen avaient l'impression que les risques de la SC avaient augmenté les trois années précédentes et qu'ils allaient encore augmen-

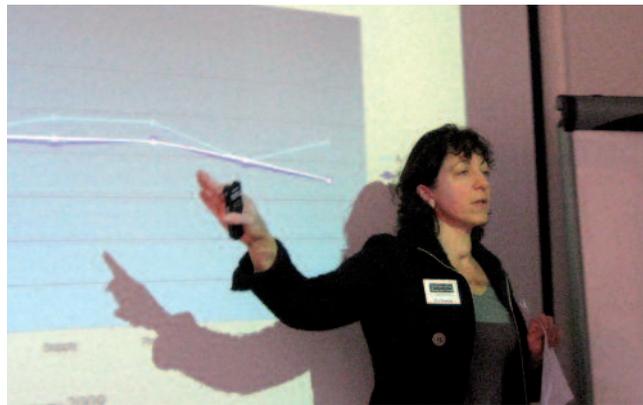
ter. Le cabinet Mac Kinsey de son côté a vu que trois quarts des interviewés ont jugé que les risques augmentaient. Et ce danger du risque semble être aujourd'hui une préoccupation croissante des directions générales. Souvenez-vous de ce rappel de 15 millions de cannettes de Coca-Cola parce que des consommateurs étaient tombés malades. Parmi eux, des enfants à Anvers en Belgique ont attiré l'attention de la

presse. Ça a coûté à Coca-Cola 60 millions de perte de chiffre d'affaires. La cause était un problème de qualité dans une usine belge.

Pourquoi le risque a augmenté ? De façon ironique, je peux vous dire que c'est l'utilisation intensive de bonnes pratiques de supply chain qui a contribué à cette augmentation de la perception du risque. On parle de lean supply chain management, de juste-à-temps, de vendor management inventory (VMI). Ces pratiques ont un lien avec le risque, c'est ce que je vais essayer de vous expliquer. Car ces pratiques ont tendance à supprimer les stocks qui constituent des amortisseurs. Quand on les supprime, on est plus vulnérable au risque. L'autre facteur est la globalisation des supply chain. On parle d'outsourcing ou de global sourcing mais la supply chain s'est aussi complexifiée.

Regardez cette peluche ramené de Chine. Les yeux viennent de Schenzen en Chine. Les pattes de Taïwan. Le moteur des pattes vient d'une autre région de Chine. Bref, les composants sont issus de partout dans le monde. Autre exemple, le Boeing 787 est constitué de très multiples modules en provenance du monde entier. S'il faut éviter les défauts ou les livraisons tardives, c'est bien un cauchemar. Dans les supply chain avec beaucoup de stocks, cela ne se voit pas. Par contre dans les supply chain « lean », il faut bien gérer ce risque là.

Qu'est-ce que le supply chain risk ? Il y a beaucoup de littérature sur ce sujet. Il en ressort que l'on peut distinguer cinq catégories. Il y a d'abord le risque du processus : un problème majeur dans une usine



« Le score moyen est en réalité inférieur à 3 pour mesurer la maturité. Notre conclusion est qu'il y a encore beaucoup de travail à faire. »

par exemple. Il y a aussi le risque de l'approvisionnement comme un fournisseur non fiable. Il y a aussi le risque de la demande avec des prévisions peu précises. Le risque du contrôle est moins évident avec un planning mal établi. Enfin, le risque le plus spectaculaire est le risque environnemental. Dans ce dernier cas, il existe trois catégories : la première est liée à des désastres de la nature, à un tremblement de terre, etc. La seconde s'applique à des dommages concernant par exemple la propriété intellectuelle, à la notoriété, à la responsabilité sociale. La troisième est le risque causé par des actions gouvernementales, des grèves dans les transports, etc.

Trois types d'entreprises

L'enquête comporte 255 réponses en provenance de toutes les industries dont la

chimie, l'automobile et des entreprises de toutes les tailles. La moitié des réponses viennent de Belgique mais un nombre significatif viennent de France. La moitié des réponses ont été réalisées par des supply chain managers.

Trois types de risques ont un score assez élevé : demand risk, supply risk et process risk. Par contre, les risques environnementaux ont un score assez bas. C'est une surprise de voir que ces risques là paraissent moins élevés pour de nombreuses entreprises bien que certaines sont toutefois conscientes du risque.

On a mesuré la maturité du supply chain risk par quatre dimensions. Tout d'abord, il y a le domaine des procédures, de l'organisation, de la technologie et des mesures. On a donné un score de 1 à 5. A 1, on est débutant en matière de gestion du risque dans la supply chain. A 5, on est expert. Par exemple, le 3 est une maturité moyenne avec un supply chain risk manager. Il est responsable pour le risque mais il n'est pas intégré à d'autres fonctions dans l'entreprise. Au niveau des technologies, il n'y a pas de système intégré. On a des mesures métriques mais elles sont indépendantes des mesures utilisées pour la performance. Le score moyen est

en réalité inférieur à 3 pour mesurer la maturité. Notre conclusion est qu'il y a encore beaucoup de travail à faire.

Derrière ces moyennes, il y a trois types d'entreprises. Certaines (groupe C) n'atteignent pas le score 2. Le risque n'est jamais évoqué. Le groupe B a un score plus important sur toutes les dimensions mais pas sur l'organisation. Le groupe A est constitué des entreprises très matures avec une note de 4. 12 % seulement des entreprises font partie de ce groupe. Qu'est-ce qui fait la différence entre les plus matures et les moins matures ? On peut imaginer que les plus matures sont les entreprises qui subissent le plus de risques. Ça semble évident. En étudiant le niveau de risque dans les trois catégories, on a été un peu surpris. Il y a peu de différences selon les entreprises. Là où la différence est très claire, c'est pour le risque environnemental du groupe a. Ça veut dire que le risque n'est pas ressenti suffisamment fort pour disposer d'un poste ou d'un processus de supply chain risk management.

D'ailleurs 64 % des entreprises indiquent n'avoir pas de responsable particulier pour le supply chain risk. 10 % des entreprises ont bien un risk manager mais il ne dépend pas du département supply chain. Il dépend surtout de la direction financière. Par type d'industrie, vous voyez que 50 % des entreprises de la chimie ont une personne responsable du risque. C'est d'ailleurs l'industrie la plus mature. A l'opposé, dans le textile, il n'y a jamais de supply chain risk manager.

En conclusion, le risque est présent mais les entreprises ne sont pas équipées pour le gérer sauf pour l'environnement. ●



Quels risques pour quels impacts ?

Jonas Hatem, consultant associé chez Möbius explique dans cet article que si n'importe quel consultant peut réaliser un diagnostic approchant du leur, il n'est pas à la portée de tout le monde de pouvoir quantifier en monnaies sonnantes et trébuchantes l'impact d'un risque. Le truc ? Une vision globale.

Les sociétés vont chercher à optimiser une chaîne d'approvisionnement en temps normal mais nous vous avons également dit que la plupart des entreprises ont souffert dans leur supply

chain. La question est alors de savoir ce qu'il s'est passé. Est-ce un luxe qui a un coût ou est-ce qu'on a oublié quelque chose ? Tout au long de la présentation, vous allez trouver des graphes similaires. C'est une modélisation simple d'une chaîne d'approvisionnement où vous avez des clients qui commandent vers une usine. Quelle est la pratique courante ? Dans beaucoup de sociétés visitées, on se rend compte que les deux, trois, voire quatre risques majeurs de la chaîne d'approvisionnement sont connus. On a une vague idée du coût mais à un endroit précis. On n'a pas une vision transparente de toute la chaîne. Sur mon usine, cela bloque. Mais que se passe-t-il

dans la chaîne deux ou trois maillons plus loin ? On a aussi remarqué que de nombreuses entreprises se tournent vers l'assurance. C'est donc une mesure financière alors qu'il existe d'autres possibilités pour gérer cela. C'est pour cela que nous nous sommes dits avec l'école Vlericke qu'il valait la peine de traiter ce sujet. Le projet a pour but de voir quels sont les risques les plus répandus. On voulait aussi une méthode pour quantifier les risques au lieu d'avoir une approche qualitative. Mais aussi pour réduire l'impact de ces risques. Nous avons donc créé un outil de modélisation pour gérer ces données. Pour valider cette modélisation, on a réuni la société Barco

et d'autres grandes entreprises dans un comité consultatif pour nous conseiller dans notre approche. Comment s'est-on différencié des entreprises qui réalisent déjà de la gestion des risques ? Möbius savait déjà ce qu'il ne voulait pas faire. Il existe par exemple des modèles globaux pour l'ensemble de l'entreprise. On soutient cette approche mais ce n'est pas la nôtre. Nous voulions focaliser sur la gestion de l'approvisionnement. Nous voulions également une approche quantitative. Nous avons enfin choisi une approche simulation dynamique et stochastique. Il fallait aussi que les résultats soient compréhensibles par tous dans l'entreprise. C'est l'objectif.

Classification des risques

L'approche est assez proche de la modélisation des réseaux logistiques. On ajoute une étape en amont qui consiste à construire une bibliothèque de risques. Et à partir de là, il faut travailler sur les atténuations que l'on peut apporter sur la gestion des risques. Ensuite, nous allons présenter comment on modélise l'ensemble de la supply chain par la cartographie de l'existant. Cela nécessite de connaître l'ensemble des nœuds, des coûts et des flux du réseau. Deuxième étape : il s'agit d'identifier pour chaque élément du réseau quels sont les risques potentiels. Il faut définir les risques d'atténuation. Enfin, il faut travailler sur une synthèse.

La première étape est la classification des risques. Ann Vereecke vous en a déjà parlé. Quand on apprend à se connaître, la première chose est de connaître les risques de

l'entreprise. Dans tel ou tel secteur, certains risques sont plus importants mais chaque société a également des risques spécifiques. Et nous allons essayer de trouver l'impact de ces risques. En premier lieu c'est un exercice qualitatif pour déterminer l'importance de différents risques. Et après, on passe à l'approche quantitative pour voir l'impact du risque et sa probabilité. Pour cela, on a



choisi d'utiliser les échelles proches des organisations et des activités : plan annuel, S&OP (sales and operations planning), business stratégique ou à long terme.

Il faut aussi réaliser un exercice pour connaître la politique en matière de risques. Car si les risques existent, il y a des approches d'atténuation ou de stratégies de gestion de ces

risques. On peut aussi choisir de ne pas traiter un risque parce que l'on juge qu'il n'est pas assez important pour y consacrer des moyens. L'autre extrême consiste à prévenir les risques, allant jusqu'à l'arrêt de la fabrication d'un produit. On cherche également à atténuer les risques en les rendant moins fréquents. On peut réduire l'impact ou transférer le risque avec une assurance. Mais quand on regarde

moment où un risque arrive, on peut ainsi travailler sur les axes et voir où il bouge.

La première étape consiste à regarder l'environnement de l'entreprise au sens large et aussi de modéliser votre chaîne d'approvisionnement. Möbius a créé une approche de modélisation basée sur le value mapping de la supply chain en ajoutant un petit outil permettant de traiter cela graphiquement pour dessiner des chaînes entières avec des composants de base. On peut en effet modéliser des chaînes logistiques avec quatre composants de base : approvisionnements, transports, processus et points de vente. Les 40 paramètres comprennent, par exemple, la politique d'inventaire, le taux de stock, le temps de traitement, la variabilité, les coûts (financiers, fixes ou variables), les frais, la série temporelle des ventes. Avec toutes ces données, on crée un modèle qui permet de valider l'approche. Le modèle doit en effet correspondre à l'organisation réelle. Il calculera des bénéfices et des pertes.

Variation des stratégies de gestion

En allant plus loin, on a la simulation. Elle va calculer sur chaque point les stocks, le transport, les coûts, les frais, les entrées et les sorties, pour voir ce qui se passe. Une fois validé le modèle, on sait où les risques ont des impacts. Le premier exercice était de voir les risques plus ou moins importants. Le second a été de modéliser une organisation. Maintenant, on va lier ces approches : quel risque se passera à quel endroit dans la chaîne. On va le faire pour les risques importants au début et

ensuite aller vers les risques les moins importants. Exemple : j'ai une usine qui tombe en panne. Une semaine, elle ne produit pas. Les deux semaines suivantes, elle ne produit que 50 %. Ensuite j'ai sept semaines avec 80 % de mes capacités. Avec la simulation dynamique, on pourra voir quel est l'impact de ce risque, à la fois dans le temps et en EBITDA. On fera une évaluation de la fréquence, de la probabilité et on fera une analyse de sensibilité pour déterminer l'importance du risque.

Avec la base de données, vous allez savoir quel est le risque et quel impact sur la société. Möbius vous donnera aussi des points de mesure par pays pour savoir ce qu'il se passe dans toute la chaîne. Cela vous permettra de varier les stratégies de gestion. Comment allez-vous gérer ces risques ? Vous allez pouvoir définir une stratégie par risque. Vous pouvez ainsi faire tourner la simulation pour voir quel est l'impact d'un risque sur la chaîne d'approvisionnement avec telle ou telle stratégie. Vous allez savoir où vous allez souffrir et combien ça coûte. Cela nous permettra de calculer la différence entre l'impact du risque et l'impact du risque avec le traitement. D'un autre côté, on va aussi estimer le coût d'investissement avec ce traitement. Si vous fabriquez du béton, le plus grand risque que court la centrale est qu'elle tombe en panne parce l'impact est très grand. Si vous ne pouvez pas fournir, la modélisation calcule les retards. La stratégie est de se fournir chez une autre centrale à béton ou de construire une deuxième centrale. Le coût est complète-

Un exemple dans le film plastique

Une usine fabrique des produits chimiques spécialisés, du plastique en films et en bobines pour laminer du verre et fabriquer des pare-brise et des carreaux pour la construction. Cette société là réalise des volumes importants et elle est connue dans son secteur. Elle a une chaîne d'approvisionnement globale avec une usine en Europe qui fabrique le plastique. Cette dernière utilise de la chimie de base, achetée en Europe, aux Etats-Unis ou au Japon. Leur objectif était de bien comprendre quel était leur risque majeur. Ils voulaient agir sur ces risques et avoir une approche de gestion de risque formalisée. Ils avaient réalisé une collection de données en 2008 et ont jugé que ces données étaient valides. Première chose : ils ont rempli nos questionnaires et identifié 56 risques. Dans le top 5 de ces risques : les interruptions de la production et les problèmes de qualité, la dépendance d'un petit nombre de fournisseurs, l'impact de la croissance du marché et l'écart de la demande sur certains produits, la dépendance d'un petit nombre de clients et le risque de substitution par un autre produit moins cher fabriqué ailleurs. Les deux premiers risques avaient un impact élevé. L'interruption de la production : avec la modélisation, on a pu mesurer un impact de 600 000 euros. On a mesuré les stocks du produit en question. En injectant ce risque dans la modélisation, on s'aperçoit que les stocks diminuent et même hors stock durant 69 jours et après on récupère. Quand j'ai quantifié mon risque, il portait sur 5 semaines mais l'impact du risque a été de 69 jours c'est-à-dire qu'il a duré beaucoup plus longtemps dans la chaîne d'approvisionnement. Ici, nous ne regardons qu'un maillon dans la chaîne. Connaissant cet impact, nous avons augmenté les stocks de 20 %. La simulation a permis de

montrer que la période hors stocks a diminué de 69 jours à 45 jours. En même temps, le temps de commande a chuté de 12 à 10 jours. Enfin la variabilité a elle aussi été réduite. Un expert en supply chain aurait pu arriver au même résultat. La différence, c'est que nous, nous avons calculé le coût. Le second risque est la dépendance d'un petit nombre de fournisseurs. La variabilité sur le temps de commande est de 10 % pour le fournisseur européen et le fournisseur japonais mais celui des Etats-Unis est supérieur à 25 %. La procédure de commande fonctionnait par trimestre pour les produits de base. Nous avons pu valider le modèle de la chaîne d'approvisionnement. Avec lui, nous avons déterminé un niveau de stock, réduit le nombre de fournisseurs de trois à deux et opté pour un fournisseur local. Cela a donné un graphe qui a montré qu'en augmentant le stock de sécurité, le taux de service a également progressé. En réduisant le nombre de fournisseurs, nous avons gardé le même stock de sécurité, donc le même capital de financement de ces stocks avec un taux de service en hausse.

Première stratégie : en augmentant les stocks, le taux de service est passé de 93 % à 98 % pour un coût d'un demi-million d'euros. Seconde stratégie : en réduisant le nombre de fournisseurs (3 à 2), le taux de service reste identique mais la quantité de stock nécessite une hausse de coûts de 250 000 euros. Troisième stratégie : en gérant différemment les fournisseurs avec l'européen comme base et les autres en appoint tout au long de l'année (et non par trimestre), le taux de service est encore inchangé mais le coût des stocks a chuté. Cela suppose un changement du mode d'approvisionnement, passant de la maille trimestrielle à la maille hebdomadaire.

ment différent. Il faut une évaluation stratégique de la chose. Une fois qu'il y a risque, il existe plusieurs options. Il faut choisir ce qui rentre dans votre stratégie. En regardant plus loin, on peut réduire l'impact de certains risques, mais cela a un coût. C'est ce coût qui peut être analysé. Cet indicateur de

performance est proche du « cost of safe life » : quand un gouvernement veut investir pour sauver des vies, il peut investir dans des médicaments ou du transport public. Avec la ceinture de sécurité le « cost of safe life » est de 30 à 40 000 euros alors que l'airbag est beaucoup plus élevé.

Bien sur, il faudra que dans votre organisation, il y ait quelqu'un désigné pour gérer les risques. Les risques doivent être suivis. Cette boucle de connaissance est très importante. Le suivi permet notamment de réaliser l'ajustement de votre programme d'atténuation des risques. ●

Nouvelle formule

OFFRE SPÉCIALE

Jusqu'à

16%

de réduction
sur l'abonnement 2 ans

Abonnez-vous !



Découvrez le nouveau contenu

- Actualités
- Baromètres et indicateurs économiques
- Témoignages de réussites professionnelles
- Guide d'achat complet et actualisé

Décryptez tous les enjeux de la logistique dans l'entreprise

BULLETIN D'ABONNEMENT

A remplir et à retourner accompagné de votre règlement à STRATÉGIES LOGISTIQUE
Service Abonnements • Immeuble Parc II - 10, place du Général de Gaulle - 92160 ANTONY

Oui, je m'abonne pour **2 ans** à **STRATÉGIES LOGISTIQUE**
au prix de **168 € TTC*** au lieu de **200 € TTC** [STL 2A01]
(18 numéros + les hors-séries numériques + la newsletter
hebdomadaire + l'accès au site www.strategieslogistique.com)
Je bénéficie ainsi de 16 % d'économie.

Je préfère m'abonner pour **1 an** à **STRATÉGIES LOGISTIQUE**
au prix de **92 € TTC*** au lieu de **100 € TTC** [STL 1A01]
(9 numéros + les hors-séries numériques + la newsletter
hebdomadaire + l'accès au site www.strategieslogistique.com)
Je bénéficie ainsi de 8 % d'économie.

RÈGLEMENT

- Je joins un chèque bancaire à l'ordre de
STRATÉGIES LOGISTIQUE
- Je souhaite recevoir une facture acquittée
- Je réglerai à réception de facture.

Date et signature :

MES COORDONNÉES : Personnelles Professionnelles

Société
Activité
 Mme Mlle M.
Nom
Prénom
Fonction
Service
Adresse
Code Postal Ville
Tél. Fax
Code Naf Siret
E-mail@.....

Indispensable pour recevoir votre code d'accès personnel au site WEB!

Conformément aux lois informatique et Libertés du 06/01/1978 et LCEN du 22/06/2004, vous pouvez accéder aux informations vous concernant, les rectifier et vous opposer à leur transmission éventuelle en écrivant au Service Abonnements. Groupe Industrie Services Info - SA au capital de 1 057 080 € - 309 395 820 RCS Paris

*TVA : 2,10%. Offre valable en France métropolitaine jusqu'au 21/03/2010 pour tout nouvel abonnement.

Le risque : perception ou réalité ?

Stratégies Logistique a lancé un débat pour savoir quelle était la perception du risque chez les supply chain managers. D'où il ressort que si le risque augmente, le fiabilité de la supply chain augmente aussi.

Stratégies Logistique : Pour ouvrir ce débat, je voudrais poser une question à Ann Vereecke qui, au début de son exposé, a distingué quatre types de risques (financier, sécurité alimentaire, supply chain et énergie). Quel pourcentage mettriez-vous derrière le risque Supply chain ?

Ann Vereecke (Vlerick) : Je pense que ce pourcentage est élevé. Vous avez vu que les risques de la supply chain ont beaucoup d'influence sur les risques financiers. Dans la sécurité alimentaire aussi, il

existe un très grand composant supply chain.

Alain Aubignat (Michelin) : On a des risques juridiques, financiers, de sécurité des biens et des personnes et bien d'autres. Les risques sont donc plus larges que ceux que vous citez. Mais il est vrai que chez Michelin les risques que l'on appelle « continuité d'approvisionnement » ou risques de la supply chain représentent la moitié des risques. On a ce chiffre parce que les entités opérationnelles nous remontent les risques

Alain Aubignat, risk manager chez Michelin après avoir été responsable supply Chain monde poids lourds

« Le coût du risque peut être la mort de la société. Chez Michelin, 10 catégories de risques sont gérés au plus haut niveau ».

parmi 11 familles différentes. Ils sont classés en termes de gravité ou d'occurrence et c'est ainsi que nous savons que la moitié de ces risques, ceux qui sont susceptibles d'être remontés au corporate, concernent la supply chain.

Patrice Chesneau (Wyeth Pharmaceuticals) : Dans l'industrie pharmaceutique, je ne pense pas qu'il existe ce type de risk manager. Mais aujourd'hui, on ne peut plus lancer un produit si l'on a pas un PGR. C'est là qu'on balaie tous les risques possibles par rapport à ce lancement de produit. Il faut savoir qu'un médicament peut présenter un risque majeur puisque dans certains pays, c'est un médicament sur trois qui est contrefait. S'il fallait mettre un pourcentage sur le risque supply chain, je répondrais aussi la moitié. Et le département supply chain est systématiquement convié et sollicité à effectuer ce balayage. Je donnerai un exemple dans les vaccins : on a 12 usines dans le monde pour fabriquer un seul vaccin !

Ann Vereecke : Chez nous en





Belgique, il existe une association de gestion du risque. Et pourtant quand je leur explique ce que je fais, ils me répondent que la logistique n'est pas vraiment concernée par le risque !

Philippe Noiroot (Orange) : Nous avons comme chez Michelin une approche du risque. On n'a pas 50 % de nos risques qui sont liés à la supply chain. Mais plus on va chercher à renforcer et à protéger un maillon de la supply chain, plus on risque de décaler le risque vers un autre maillon. Il ne faut donc jamais surprotéger un maillon au détriment d'un autre. Il faut toujours avoir une vision d'ensemble de la supply chain comme Möbius. Et la protection que nous avons

Philippe Noiroot, risk manager sourcing et supply chain chez France Telecom

« Il a été développé des outils de maîtrise du risque et de prise de conscience chez les dirigeants qui font qu'on se comporte mieux qu'il y a dix ans ».

n'est pas seulement de la protection financière sur les impacts mais cela concerne aussi la production. Mais Möbius a bien vu que, à l'instant où l'incident se termine, les conséquences se poursuivent. C'est extrêmement important et pas toujours évident pour quelqu'un qui n'est pas expert en management.

Thierry Hua (France Telecom) : Il y a une différence sur la perception des risques selon que l'on en parle au niveau corporate avec une bibliothèque de risques et la perception que peuvent en avoir les équipes supply chain. Si je reprends tous les risques qui ont été identifiés là, c'est le travail de tous les jours de faire en sorte que les prévisions ne soient pas trop pourries, de limiter le vol dans les transports ou que l'entrepôt soit protégé. Mais il y a une vraie différence entre la perception du risque dans l'opérationnel et le fonctionnel. La cartographie des risques permet de remonter l'importance de risques non identifiés et qui peuvent être importants sur le moyen et le long terme. Le problème est donc de savoir comment traiter le risque entre l'opérationnel et le corporate.

Stratégies Logistique : Le risque doit-il s'arrêter à une perception ou est-il une réalité ?

François Gondran (Philips) : Il y a eu une forte augmentation des risques suite à la crise économique avec le risque de faillite des fournisseurs ou l'anticipation impossible de la demande. On est dans une inconnue quant au risque dans la supply chain. Comment gérer le risque et à quel coût ?

Thierry Hua (France Telecom) : Les supply chain managers sont conscients des risques. Le vol de camion à la période de Noël est bien une réalité. Il existe des risques plus forts à certaines périodes qu'à d'autres.

Alain Aubignat (Michelin) : dans le secteur automobile où il y a eu une forte croissance jusque début 2008, on était partis sur une hausse des capacités globales. Quelques mois plus tard, on ne sait pas où l'on va. A ce niveau, l'anticipation des risques au niveau stratégique ne peut se faire par une modélisation comme Möbius peut le suggérer. Mais est-ce que la gestion des risques supply chain peut-elle être plus structurée ou modélisée, cela se discute.

Patrice Chesneau (Wyeth Pharmaceuticals) : Je pense qu'il existe une prise de conscience progressive. Voici dix ans la fonction supply chain n'était pas aussi structurée. On arrive aujourd'hui à des postes plus stratégiques avec une expérience et un back ground qui permet de faire plus de choses.

François Gondran (Philips) : La gestion du risque au niveau du business control est très sophistiquée. Avec le 11 septembre, on a dû mettre en place des procédures de sécurisation des supply chain en direction des Etats-Unis. Les risques majeurs qui ont des impacts importants comme on a pu les vivre, comment les anticiper et les gérer, personne n'a de réponse.

Stratégies Logistique : Le risque a pourtant un coût. Il se

DÉBAT

monte à combien chez Michelin par exemple ?

Alain Aubignat (Michelin) : Sur la gravité ou l'impact, on est capable de mettre des coûts en face. C'est des pertes de chiffre d'affaires ou d'image ou de sécurité des personnes. On est capable de quantifier l'impact de chaque crise. Certains risques peuvent tuer l'entreprise. J'ai assisté à une discussion au MIT sur la gestion des risques notamment. Un fabricant de téléphone y expliquait qu'il était approvisionné par un fabricant unique de puces. Quand l'usine a brûlé, cela a tué le donneur d'ordre. Donc le coût du risque peut être la mort de la société. Chez Michelin, nous avons une segmentation des risques parmi lesquels 10 d'entre eux sont gérés au plus haut niveau. Les 20 à 30 suivants sont gérés au niveau inférieur. Un exemple de

haut risque : l'AMF qui gère les sociétés cotées nous demande une certaine transparence qui va croissante pour rassurer le monde financier : variations de change, risques supply, risques fournisseurs... Un risque qui peut arriver : certains produits se trouvent dans tous les pneus. Soit on achète à l'extérieur, soit nous le fabriquons. Le caoutchouc synthétique est fait à partir de gaz que nous polymérisons. Ces installations sont sensibles. Si elles devaient avoir un problème sérieux, nous aurions un problème stratégique. Autre exemple, si vous attaquez le système nerveux, à savoir le système d'information, vous mettez en danger l'entreprise. Si vous arrêtez le processus entre la commande et la facture du client, c'est terminé. Il faut donc investir pour diminuer l'occurrence ou la gravité des risques qui peuvent se pro-



François Gondran,
directeur supply chain chez
Philips

« Les risques majeurs qui ont des impacts importants comme au 11 septembre, comment les anticiper et les gérer ? »

duire. Et si cela se produit, que le retour à la normale soit préparé à l'avance. En plus du retour à la normale, il y a la gestion de crise : qui fait quoi ?

Stratégies Logistique : La modélisation des risques est-elle une bonne ou une mauvaise méthode ?

Patrice Chesneau (Philips) : Oui, je pense. La réponse est oui.

Alain Aubignat (Michelin) : Au niveau des mesures de prévention, quand j'étais supply chain manager, on avait des choix stratégiques à faire. Nos produits, les pneus poids lourds, ça se déplace assez facilement. Ça ne craint ni l'eau, ni le gel. On peut donc mono-sourcer des produits sur des usines avec l'avantage d'optimiser les usines par l'augmentation des séries. Ou inversement, couper les séries en deux, en faisant la moitié aux Etats-Unis et la

Thierry Hua,
directeur supply chain group
de France Telecom

« Le vol de camion à Noël est bien une réalité. Il existe des risques plus forts à certaines périodes qu'à d'autres. »



moitié en Europe. On diminue ainsi par deux les séries. C'est moins efficace au niveau industriel mais on se désensibilise par rapport à un risque au cas où une usine a des problèmes ou bien est l'objet d'une augmentation de la demande. Dans ce dernier cas, deux usines peuvent réagir au lieu d'une seule. Il y a donc des tas de questions à se poser en amont de la supply chain sur les risques possibles. Autre type de risque : la demande non prévisible des consommateurs. Dans l'automobile, le marché de la première monte est fortement impacté par l'activité automobile. Nos usines sont très capitalistiques. Et donc, face à une demande très fluctuante, il peut y avoir des risques d'usines très saturées ou au contraire sous-occupées. Ce risque majeur coûte très cher. Question : comment le gère-t-on ?

Laurence Audriffen (Arkema) : Sur le problème de l'augmentation du risque, je suis assez d'accord. Mais l'augmentation du risque augmente aussi avec l'augmentation du taux de service. Le risque est fonction de supply chain de plus en plus compliquées mais aussi de plus en plus courtes. Depuis dix ans, des progrès ont été faits dans la fiabilité des installations, des transports, etc. Le risque augmente mais la fiabilité progresse elle aussi.

Philippe Noirot (France Telecom) : Je ne pense pas que le niveau de risque augmente. Il y a en effet des facteurs de risque externe de plus en plus importants. La contrainte réglementaire se développe par exemple à vitesse grand V.

Laurence Audriffen,
responsable SC Acryliques
d'Arkema

« Depuis dix ans, des progrès ont été faits dans la fiabilité des installations, des transports, etc. Le risque augmente mais la fiabilité progresse elle aussi ».



Patrice Chesneau,
directeur logistique et service client de Wyeth
Pharmaceuticals France

« On arrive aujourd'hui à des postes plus stratégiques avec une expérience et un background qui permet de faire plus de choses ».



Parallèlement à cela, il a été développé des outils de maîtrise des risques et de prise de conscience de risques chez les dirigeants qui font que l'on se comporte mieux qu'il y a 10 ou 20 ans. On a aujourd'hui une meilleure sensibilité au risque et un meilleur comportement global au sens général.

François Gondran (Philips) : C'est une dynamique réactive. On fait face aux risques qui se présentent. Avec la globalisation des supply chain, le risque a augmenté. Mais par réaction, il existe une meilleure maîtrise. Par rapport au modèle présenté, je n'ai pas vraiment vu comment on arrive à sérier les risques entre des risques opérationnels (baisse de capacités, panne machine...) par rapport à des risques de grande envergure du type faillite de fournisseur.

● PROPOS RECUEILLIS PAR
GILLES SOLARD

Conseil Ciblé, Bénéfices Mesurables

- >> Supply Chain Management
- >> Management par les Processus

12, rue La Fayette
75009 Paris
Tel. : +33 (0)1 49.49.08.10
E-mail info@mobius.eu
Website www.mobius.eu

