

Ebook #1

LA GESTION DES RISQUES



Table des matières

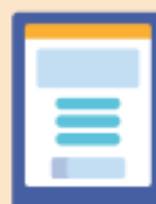
1. Le risque en Supply Chain.....	3
1.1. La notion de risque	3
1.2. Méthodologie de gestion des risques	3
1.1. Exemple du cas Philips	4
2. Identifier le risque	7
2.1. Risque pays	7
2.2. Risques fournisseurs	9
2.3. Risque produit.....	17
2.4. Risque informatique.....	18
2.5. Autres risques	18
2.6. Mise en forme	20
3. Prioriser le risque	22
3.1. Définir la criticité d'un risque.....	22
3.2. Une approche collaborative	24
3.3. Mise en forme	25
4. Le plan d'action	27
4.1. La résilience.....	27
1.1. La communication	28
4.2. La gestion fournisseur.....	29
4.3. Le plan d'action	30
4.4. Mise en forme	34
5. une analyse des risques toujours à jour	36
5.1. Démarche d'amélioration continue.....	36
5.2. Les outils de mise à jour	37
6. Conclusion.....	40

Ce livre blanc a été rédigé par F.C.A., un cabinet de conseil et de formation en Achats et Supply Chain qui accompagne depuis 2013 des PME industrielles et de grands groupes internationaux autour de leurs enjeux achats, approvisionnement, gestion des stocks, logistique, ... Notre offre s'articule autour de 3 métiers :

- **F**ormation en supply chain
- **C**onseil stratégique : audit de votre performance ou diagnostic de votre organisation
- **A**chats opérationnels : conduite de plan d'action, prestations, missions de sourcing ou recrutement

Chapitre # 1

LE RISQUE EN SUPPLY CHAIN



1. Le risque en Supply Chain

La notion de risque est importante en supply chain, mais elle l'est déjà dans notre quotidien, sinon pourquoi contracter des assurances ? Nous prenons des assurances pour nous protéger des conséquences d'un risque. Mais est-ce la même chose dans les entreprises ? Oui et non.

Les risques sont bien présents et impactent les décisions stratégiques de l'entreprise, mais pas dans tous les services. Certaines entreprises sont très matures sur les risques marchés, d'autres sur les risques qui pèsent sur leur personnel (par exemple pour leurs expatriés qui travaillent dans des pays à risque). Or tous les professionnels s'accordent à dire que **la Supply Chain est la colonne vertébrale de l'économie**. Les entreprises fonctionnent car elles sont capables de livrer leurs clients. Vice versa elles ne peuvent fabriquer de produit ou de service sans s'appuyer sur leurs fournisseurs. De fait, qu'elles soient grandes ou petites, les entreprises ont besoin d'avoir une Supply Chain qui fonctionne si elles souhaitent travailler.

Alors comment la supply chain peut-elle être impactée par le risque.

1.1. La notion de risque

Selon une approche traditionnelle, le risque est la probabilité qu'un événement se produise et qu'il affecte l'entreprise. Cet événement est une contrainte, c'est-à-dire qu'il va avoir un impact sur l'entreprise. Il peut être grave ou anodin. L'entreprise peut décider de l'anticiper ou de le subir.

Donc les entreprises sont exposées à des événements qui ont :

- une probabilité d'apparition ;
- et un impact plus ou moins important.

On appelle ces événements des contraintes et évaluer le risque revient à mesurer l'exposition à cette contrainte.

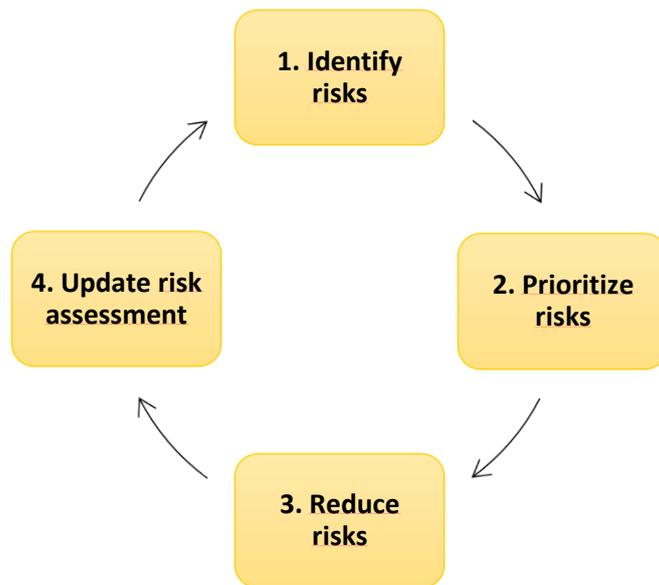
Mais alors comment conduire une analyse des risques pertinente pour les achats ou la supply chain de son entreprise ?

La première étape consiste à avoir fait une analyse de sa supply chain : qui sont les acteurs (fournisseurs, transporteurs, gestionnaires de stock) et comment sont-ils connectés. Une fois cette étape réalisée nous pourrons appliquer notre méthodologie de gestion des risques.

1.2. Méthodologie de gestion des risques

Nous allons vous présenter dans ce livre blanc la méthode d'analyse des risques Supply Chain utilisée par le cabinet conseil F.C.A. car elle a le mérite d'être à la fois simple à appliquer et exhaustive. Elle s'appuie sur quatre piliers que nous allons étudier en détail.

1. Commencer par **Identifier les risques** Supply Chain auxquels l'entreprise peut être confrontée
2. Les **prioriser** pour reconnaître les contraintes qui auraient le plus d'impact en premier
3. Puis tenter de les **réduire**, en tous cas minimiser les conséquences pour l'entreprise,
4. Et enfin, dans une démarche d'amélioration continue, **mettre à jour** régulièrement son analyse des risques



Une mauvaise gestion de ses relations fournisseurs peut affecter la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques. Cela peut donc avoir des conséquences sur sa stabilité financière. Il est donc essentiel d'avoir connaissance de l'existence de risques au sein de sa Supply Chain afin de les considérer et si possible les écarter.

Voyons précisément ce qu'il convient ou pas de faire, avec l'exemple d'un incendie fournisseur chez Philipps.

1.1.Exemple du cas Philips

Mars 2000, Albuquerque aux Etats

Le réseau électrique de l'état du Nouveau Mexique subit un pic, comme il en arrive régulièrement, mais les systèmes de protection ne suffisent pas et un arc électrique se crée dans le tableau électrique d'un client. Il s'agit d'une usine de semi-conducteurs de la société Philips Electronics.

Malheureusement cette étincelle crée un incendie dans le local de maintenance où se trouve ce tableau électrique. Il se trouve que ce local se trouve juste derrière le stock de matière première qui contient de nombreuses matières inflammables. Le feu est féroce et fait de nombreux dégâts.

Outre la marchandise détruite par les flammes, les pompiers ont fait beaucoup de dégâts avec l'eau utilisée pour éteindre l'incendie et des particules de fumée se sont répandues dans les salles d'assemblage, qui doivent toutes être nettoyées. Enfin des particules ont contaminé les produits semi-finis stockés dans ces salles.

Mais les problèmes ne s'arrêtent pas là. Malheureusement les composants fabriqués par cette usine sont utilisés dans la fabrication des téléphones mobiles.

Alors qu'à l'époque Nokia (Finlande) et Eriksson (Suède) sont deux leaders mondiaux qui se battent pour conquérir des parts de marchés ils ont tous les deux choisi des micro switch Philips pour leur future génération de téléphone ... et ils n'ont pas de double source.

Philips de son côté a besoin de plusieurs mois pour remettre en état son usine, ses salles blanches, refaire ses stocks et redémarrer ses livraisons.

Cet exemple est l'illustration de ce fameux effet papillon, de l'effet domino d'évènements qui ont un impact les uns sur les autres et qui aboutissent à une usine à l'arrêt pendant plusieurs mois et des clients dans une situation difficile. Etudions maintenant la réaction de ces 2 clients.

Voici comment ceux qui étaient présents à l'époque vous expliquent ce qui s'est passé.

a) Nokia

Nokia avait réalisé un « risk assessment » et identifié ce risque comme probable. Ils se savaient mono-source sur ce composant et étaient déjà à la recherche d'une double source.



De plus dans la philosophie Nokia « Bad news travel fast », le management incite donc les collaborateurs à vite faire circuler les mauvaises nouvelles.

Philips a mis du temps à communiquer à ses clients ses soucis sur l'usine du Nouveau Mexique, mais Nokia avait un suivi des livraisons qui a rapidement mis en lumière des problèmes d'approvisionnement. Le service achats ainsi alerté, Nokia mis en place une équipe projet dédiée au management de cette crise : 30 personnes réparties entre l'Europe, l'Asie et les US. Pendant qu'une partie de l'équipe cherchait une solution technique alternative l'autre travaillait avec Philips pour mobiliser du stock à travers le monde et démarrer la production dans une autre usine du groupe.

b) Eriksson

Pendant ce temps chez Eriksson, les mauvaises nouvelles ont tendance à voyager lentement. Et pour cause si on dit à son chef que l'on a un problème il va nous demander de nous en occuper ou pire ... dire que c'est notre faute. Donc ce style de management n'incite pas à partager les problèmes pour trouver des solutions.



Eriksson n'avait pas de solution de remplacement pour remplacer ce composant et n'a pas pu faire de stock car depuis plusieurs semaines Nokia avait mobilisé tout le stock disponible en Europe. Nokia a donc dû retarder le lancement de son nouveau produit et perdu 400 millions de dollars de revenus potentiels. L'action ERIKSSON a elle aussi perdue 13,5% pendant que celle de Nokia gagnait +30%.

Grâce à sa gestion des risques, le temps que la direction d'Eriksson apprenne le problème, Nokia avait déjà trouvé et implémenté un plan d'action avec Philips, le fournisseur leur avait donné la priorité.

Chapitre # 2

IDENTIFIER LE RISQUE



2. Identifier le risque

L'identification des risques est le premier pilier de notre méthodologie et le plus important car tous les autres en dépendent. Nous allons vous présenter un ensemble de risques sans pour autant pouvoir être exhaustif. Ce serait impossible. L'idée est d'illustrer notre méthodologie par des exemples de risques survenus en entreprise, vous donner des exemples qui pourraient vous inspirer mais ce sera ensuite à vous de conduire une analyse similaire.

Pour commencer schématisez vos flux supply chain : flux physiques, flux d'information et flux financiers. Listez les acteurs, les produits, les pays, ... pour vos lieux de production, de stockage ou de transit, avant de mener votre analyse des risques.

2.1. Risques pays

Commençons par identifier les risques les plus évidents, ceux qui viennent le plus souvent à l'esprit : les risques liés aux pays. Qu'il s'agisse du pays de fabrication, du pays où est situé notre stock ou du pays par lequel transite notre flux, il y a des risques qui sont liés à des spécificités locales. Par exemple un risque de Tsunami est lié à la proximité avec la mer dans une zone sismique et il suffit de choisir une autre localité pour son stock ou son usine afin de réduire ou effacer complètement ce risque.

a) Risques environnementaux

Au Japon on a coutume de dire que la terre tremble tous les jours car c'est une zone sismique connue. Mais un tremblement de terre en 2011 a eu des conséquences désastreuses : celui-ci a créé un tsunami qui a frappé les côtes Japonaises à l'endroit où était installée une centrale nucléaire. Toutes les précautions n'étaient pas prises et cela a conduit au désastre de Fukushima.



En 2010 aussi le volcan Eyjafjallajökull en Islande entre en éruption. Les particules de fumées portées par les vents se propagent sur la moitié du globe et risquent de porter atteinte au fonctionnement des moteurs d'avions. Résultat 95 000 vols annulés à travers le monde, 1,3 milliards de dollars de perte pour l'industrie aéronautique. A l'époque de nombreux acheteurs en déplacement chez leurs fournisseurs se sont retrouvés coincés plusieurs jours sur place dans l'attente de conditions propices au décollage.

Selon une étude du SWISS RE INSTITUTE, les pertes économiques mondiales en 2010 dues à des désastres d'ordre naturel s'élèveraient à 194 milliards de dollars !

Malheureusement ces événements sont difficiles à prévoir et impossibles à empêcher. Il convient donc d'anticiper les risques. Faire le bon investissement au bon endroit, avant qu'un événement se produise, et faire en sorte de réduire la vulnérabilité de notre chaîne d'approvisionnement.

Prenons un autre exemple, aux USA cette fois. Vous connaissez certainement la rivière Mississippi mais savez-vous que 180 milliards de dollars de marchandise transitent chaque année sur ce fleuve ?

A cause de la sécheresse, la « Mississippi river » atteint des records : celui du niveau d'eau le plus bas. Or à chaque fois que le niveau de l'eau baisse d'un pied (environ 30 cm) les bateaux doivent enlever 185 tonnes de marchandise ... qui doivent transiter autrement. Ce sont donc chaque été des centaines de milliers de tonnes de produits qui doivent transiter par la route ou par les airs, entraînant des retards, des surcoûts, ...



Ces événements climatiques ont des effets que nous ne pouvons ignorer dans notre analyse des risques et le réchauffement climatique vient empirer ce phénomène. Selon les experts, le réchauffement du globe de plusieurs degrés à horizon 5 ans va accélérer le mouvement avec des événements plus violents et plus souvent (tempête, ouragan, sécheresse, ...).

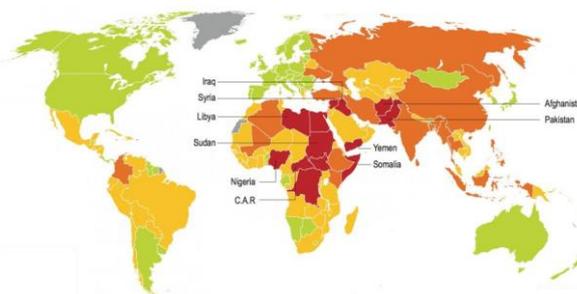
Je classe aussi dans les risques environnementaux ceux liés aux épidémies ou crises sanitaires qui touchent notamment le secteur agro-alimentaire. Je pense par exemple aux épisodes de vache folle qui ont perturbé le marché d'approvisionnement en viande bovine dans les années 1990.



La grippe aviaire est un autre bon exemple : c'est une forme du virus de la grippe qui touche les oiseaux. Elle peut surgir chaque année, on ne connaît pas son ampleur et elle est transportée d'un pays à un autre par les oiseaux migrateurs. En 2004 le virus a été mis en avant en raison de son danger et de sa transmissibilité à l'homme. Le principe de précaution est donc appliqué lorsqu'un cas de grippe aviaire est identifié et on abat la totalité de l'élevage. La préfecture peut aussi décider, par mesure de précaution, d'abattre les élevages avoisinants pour éviter la propagation de la maladie. Vous imaginez l'impact que cela peut avoir pour les producteurs de foie gras par exemple ? Cela perturbe le marché, les prix augmentent et on peut arriver dans une situation de pénurie c'est à dire que l'offre ne sera suffisante par rapport à la demande.

b) Risques géopolitiques

L'autre risque en lien avec le choix d'un pays, c'est le risque géopolitique : instabilité du régime en place, insécurité des personnes, risque du transport de marchandise dans ces zones, ... ces risques doivent absolument être pris en compte lorsque vous construisez les flux physiques de votre Supply Chain.



Un exemple dans le secteur automobile avec un réseau de fournisseurs et de clients basés en Tunisie et au Maroc. Le plus simple pour faire transiter la marchandise entre ces 2 pays serait de traverser le désert algérien ... mais à cause des risques dans la zone il est conseillé de faire le trajet en bateau. Cela implique pour un départ du Maroc de passer par l'Espagne ou la France, où le container doit changer de bateau avant de partir pour la Tunisie, donc un impact sur les délais de livraison et sur les coûts.

L'escalade des violences en Lybie en mars 2011 a impacté le marché de l'Oil & Gas puisque deux tiers de la production de pétrole du pays n'était plus mis sur le marché.

La même année la piraterie maritime devient une inquiétude grandissante, avec une hausse de 36% des attaques sur le premier trimestre. Par sécurité les bateaux prennent d'autres routes, s'éloignent des côtes (par exemple les côtes somaliennes tristement réputées). Les nouvelles routes sont plus longues :

- ce qui augmente les délais et consomme plus de carburant ;
- ce qui génère une hausse des coûts.

Mais il n'y a pas que dans les pays éloignés que l'on retrouve des risques géopolitiques. On peut aussi citer la France dans les années 2000 ... qui décide de passer le temps de travail légal à 35h, ce qui a pu inquiéter à l'époque les investisseurs étrangers.

Autre exemple, la crise économique et sociale qui a secoué le Venezuela en 2018. Elle fait écho à ce qui s'est passé en Grèce quelques années plus tôt et où l'Europe a dû intervenir pour donner des garanties et financer les banques. L'Argentine elle n'a pas eu cette chance.



Après une alerte en 1998, l'Argentine est secouée par une nouvelle crise en 2001 puisque le pays ne peut plus rembourser sa dette. Les banques ferment pour défaut de paiement, baisse de la demande locale de 28%, inflation, baisse du taux de change, ... quand un produit importé coûtait 1 peso, quelques mois plus tard le même produit coûtait 4 pesos. Donc baisse des salaires, hausse du chômage, ... Un indicateur parmi d'autres, le taux de pauvreté du pays a dépassé les 50% ... le double par rapport à quelques années auparavant. Imaginez la situation de crise à gérer lorsqu'un de vos flux supply chain est lié à l'Argentine à l'époque ...

Prenons aussi l'exemple du Maghreb qui est un marché de sous-traitance privilégié pour les pays européens, car les coûts salariaux et de production sont inférieurs à ceux de l'Europe de l'Ouest.

Puisqu'en Tunisie et au Maroc on parle Français, de nombreuses entreprises s'y sont installées pour produire moins cher. Tunisie, Egypte, Lybie, ... ces pays ont connus des épisodes de contestation populaire qui ont conduit de nombreuses manifestations allant jusqu'à des révoltes et au renversement de gouvernements. En Tunisie par exemple, 4 semaines de manifestations ont conduit au départ du président Ben ali. Pendant ces mois de décembre 2010 et janvier 2011 les usines du pays étaient à l'arrêt, les fournisseurs locaux ne pouvaient plus expédier leurs marchandises en Europe et les acheteurs ont dû faire face à des situations de crises.



2.2. Risques fournisseurs

Une autre source importante de risques est celle auxquels nous exposent nos fournisseurs. Qu'ils soient fabricants de matière ou de composants, sous-traitants pour assembler des produits ou transporteurs en charge de votre logistique, les risques auxquels sont confrontés vos fournisseurs exposent bien souvent directement votre entreprise. Certains de ces risques pourraient d'ailleurs être redondants avec les risques pays que nous avons vu plus haut, ou les risques informatiques que nous verrons après ; dans ce cas il n'est pas nécessaire de les considérer deux fois s'ils sont identiques. En revanche, si certains risques sont similaires mais leurs conséquences pour l'entreprise sont différentes, je vous invite à les considérer séparément.

Lorsque vous analyserez votre Supply Chain, listez donc l'ensemble de vos fournisseurs et des matières que vous approvisionnez pour mener une analyse des risques fournisseurs qui soit exhaustive.

a) Les risques famille

Ces risques sont liés à la « commodity » c'est-à-dire à la famille de produits que l'on fabrique ou que l'on transporte. Vous êtes d'accord avec moi : le risque d'explosion d'un camion sur la route n'est pas le même si l'on transporte du lait ou de l'essence par exemple.

Certaines familles de produits sont par exemple très liées au cours des matières premières. Si vous achetez des coffrets électriques : le coût de l'armoire est lié au cours de l'acier et le coût de tous les câbles internes vont être liés au cours du cuivre. De même pour le plastique, étant un dérivé du pétrole.

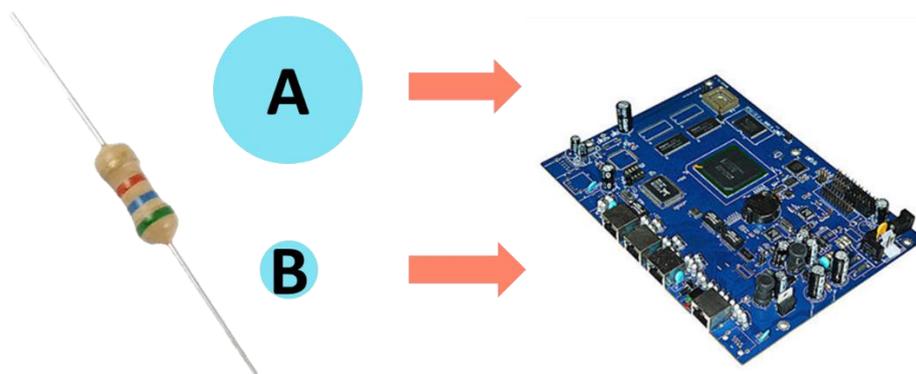
En tant qu'acheteur il est important que vous suiviez le cours des matières premières qui vous concernent car une baisse significative du cours du baril de pétrole veut dire que d'ici quelques mois que vous pourriez acheter vos composants plastiques à meilleur coût. Et vice versa. Cette instabilité de vos prix d'achats est un risque qu'il convient de surveiller.



Autre exemple avec la spécificité des composants électroniques. Quand Apple, Nike ou Peugeot mettent fin à une gamme de produits pour sortir leur nouvelle génération, les consommateurs peuvent décider d'acheter ces nouveaux produits. Mais quand un fabricant de puces électroniques, de résistances, de processeur, ... met fin à une gamme de produits pour une nouvelle génération, chacun de ses clients doit vérifier que la nouvelle gamme est compatible avec l'environnement dans lequel elle sera montée.

C'est ce que l'on appelle le risque d'obsolescence. Il existe pour d'autres familles de produits mais est très présent pour les produits électroniques. En tant qu'acheteurs nous devons y faire attention pour éviter de se retrouver dans des situations difficiles. Il est rare d'être associé par le fournisseur lorsqu'il prend ce genre de décision, en revanche nous sommes directement impactés quand nous n'avons plus de composants pour fabriquer nos propres produits.

Un exemple très simple : une résistance. Le fabricant dispose de 2 gammes A et B, mêmes caractéristiques électriques, mais B est plus récente et donc plus petite que A. Le fabricant va décider de mettre fin à la gamme A pour que tous les clients achètent B à la place. Ainsi les volumes de B vont augmenter et le fabricant pourra le fabriquer pour moins cher. C'est ce que l'on appelle des économies d'échelle.



90% des clients seront effectivement contents d'acheter un composant moins cher et plus petit ... mais 10% des clients pourraient être embêtés car dans leur implantation de carte électronique ils ne peuvent pas utiliser la gamme B. Ils doivent donc chercher un autre fournisseur capable de leur fournir la gamme A ou investir des frais de R&D pour reconcevoir la carte électronique et changer la disposition des composants sur la carte (ce qui impactera la production, le réglage des machines, les habitudes des opérateurs, le fournisseur du support, ...)

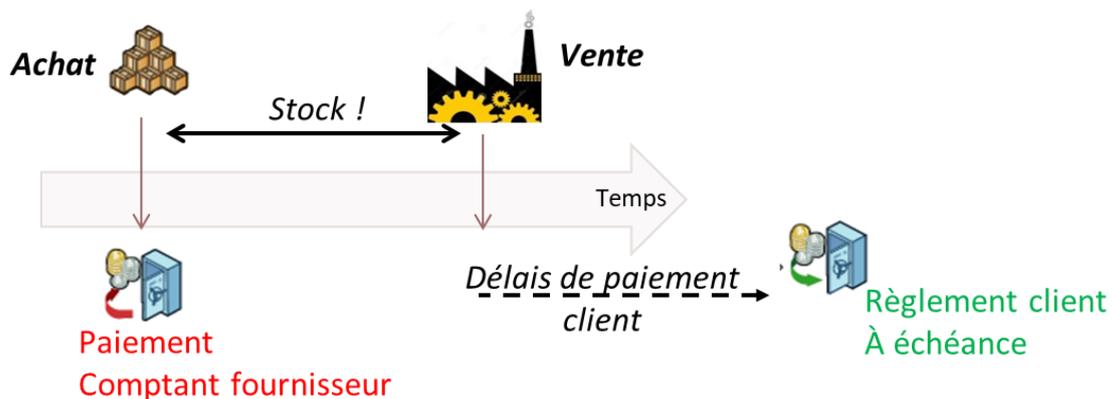
b) Risques financiers

Lorsque l'on parle de relation client / fournisseur nous avons inévitablement un lien financier qui se crée entre le client et ce fournisseur.

- Que se passe-t-il si votre fournisseur ne paye plus ses propres fournisseurs ? Et bien ceux-ci décideront de ne plus livrer la matière première et la production du fournisseur s'arrêtera.
- Que se passe-t-il si votre fournisseur ne paye plus ses salariés ? Et bien ils arrêteront de travailler et vous ne serez plus livré en matière première.
- Que se passe-t-il si votre fournisseur fait faillite ? Il ferme la porte du jour au lendemain.

Mais que se passe-t-il si vous payez en retard votre fournisseur ?

Il n'y a pas de raison que votre fournisseur ne paye plus ses salariés ou ses propres fournisseurs ... sauf s'il a des problèmes d'argent : une dette trop importante qu'il n'arrive plus à rembourser par exemple ou le manque de rentabilité, peuvent mener à ce genre de situation. C'est particulièrement le cas dans les entreprises manufacturières où le sous-traitant fait l'avance de trésorerie pour acheter la marchandise, la stocker, la transformer en produit fini, la stocker jusqu'à la vente ... pour au final appliquer un délai de paiement à son client. Comme on le voit sur la figure ci-dessous, l'avance de trésorerie du fournisseur est dans ce cas considérable.



Tous ces cas peuvent ne pas être graves, s'il s'agit de produits standards pour lesquels vous avez d'autres sources d'approvisionnement identifiées. Mais que se passe-t-il si ce fournisseur fabrique pour vous une pièce critique ?

Par exemple vous concevez et vendez des Box internet pour se connecter à la Fibre. Vos clients SFR, BOUYGUES, FREE vous achètent ces boîtiers et les louent à leurs clients.

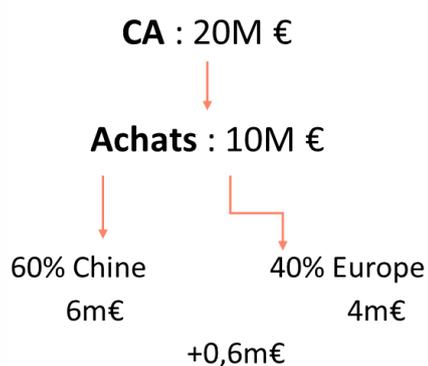
Le boîtier est en plastique injecté et vous n'avez qu'un seul moule chez un seul de vos fournisseurs. S'il fait faillite vous avez plusieurs options :

- Soit relancer la fabrication d'un moule chez un autre fournisseur
- Soit rentrer dans une procédure judiciaire de plusieurs mois avant de pouvoir récupérer le moule de votre fournisseur en liquidation



C'est pour cela que l'on conseillera systématiquement aux entreprises d'être **propriétaires des moules et des outillages** et dans la mesure du possible de les dupliquer chez deux fournisseurs différents. Malheureusement ces moules peuvent valoir plusieurs dizaines de milliers d'euros et il est très rare que l'entreprise ait les moyens d'en avoir deux. C'est donc à vous de mettre en place des moyens d'analyse, de suivi et d'accompagnement pour éviter que ce risque financier ne survienne chez votre fournisseur.

D'autres éléments sont à prendre en compte dans votre relation financière client / fournisseur, particulièrement lorsque l'on achète à l'étranger. Par exemple l'impact du taux de change.



Prenons l'exemple d'une entreprise de vingt millions d'euros de chiffre d'affaires qui achète pour dix millions d'euros (soit cinquante pourcents). 60% de ses achats sont fait en chine, soit six millions d'euros. Si le taux de change entre le dollar et l'euro varie de 10%, du jour au lendemain les mêmes produits achetés vous coutent 10% plus cher. Pour acheter la même quantité et les mêmes produits, cela vous coute donc à la fin de l'année 600.000€ plus cher. C'est pour cette raison que certaines entreprises ont entrepris d'acheter plus massivement en Europe car mieux valait payer les produits un peu plus chers mais toujours au même prix plutôt que de subir les fluctuations du marché et ne pas maîtriser ses coûts d'achats.

c) Risques relationnels

Les relations avec votre fournisseur peuvent être une source de risque. En effet, vous vous en êtes certainement déjà rendu compte dans votre quotidien : nous n'avons pas les mêmes affinités avec chaque personne ou chaque collègue. Cela est aussi vrai des relations avec chacun de nos fournisseurs. Et pour cause : le tempérament, la barrière de la langue, l'historique, ... viennent impacter notre relation et notamment notre manière de communiquer.

Vous travaillerez mieux avec un fournisseur avec qui vous avez un excellent relationnel (qui devrait vous informer en cas de risque). Et vice versa, par exemple la barrière de la langue : votre fournisseur étranger parle un anglais approximatif, vite et il mâche ses mots, ... bref chaque appel est un calvaire. Vous aurez naturellement tendance à limiter les communications avec cet interlocuteur, lui demandant de vous envoyer un email plutôt qu'un appel, ... par voie de conséquence vous serez moins attentifs aux difficultés auxquelles il pourrait faire face.

Cette difficulté de communication n'est pas un danger en soi, mais un facteur aggravant qui pourrait vous empêcher de voir un risque venir.

Mais il peut y avoir d'autres raisons : un fournisseur avec qui vous avez eu des négociations difficiles par exemple ou encore un fournisseur pour lequel vous ne représenteriez qu'un faible volume d'achat. Vous seriez alors considéré comme un petit client et non prioritaire en cas d'arbitrage, par exemple si sa production s'arrête et qu'il doit allouer le peu de stock qui lui reste, il donnera la priorité à ses clients importants.

Mais vous devrez aussi être attentif à la relation de votre fournisseur avec ses propres sous-traitants. En tant que client vous serez impacté de la même manière si votre fournisseur de pièces injectée en caoutchouc a un problème en production ou si c'est son propre fournisseur de matière première qui a une pénurie et ne pourra pas lui livrer tous les volumes commandés.



Imaginons la situation suivante.

Votre fournisseur est basé en France et fabrique pour vous des pièces en caoutchouc. Il achète donc la matière naturelle et la transforme. L'analyse des risques pays, donc en France, ne relève rien d'anormal.

Cependant le caoutchouc naturel est produit à plus de 60% en Indonésie et en Thaïlande. Une tempête dans cette zone géographique pourrait perturber le marché mondial et créer une pénurie. Grâce à votre analyse des risques fournisseurs, et donc des fournisseurs principaux de vos fournisseurs, vous devriez désormais être en capacité d'identifier ce risque potentiel. C'est aussi pour cela qu'avant de démarrer une analyse des risques Supply Chain, je vous invite à dessiner l'ensemble de vos flux avec tous les acteurs concernés, y compris les fournisseurs de vos fournisseurs.

A ce stade vous devez vous dire « oui mais à ce compte-là si on veut éviter tous les risques on ne travaille plus avec personne » et vous avez raison. C'est pour cela que pour l'instant, l'objectif de cette démarche n'est pas d'empêcher un risque mais simplement de l'identifier.

d) Risques légaux

Voyons maintenant les risques légaux, c'est-à-dire qui pourraient vous mettre en difficulté d'un point de vue juridique. S'il est difficile à identifier, ce risque est très souvent couvert par les clauses du contrat, rédigées par des spécialistes comme des avocats d'affaire ou les services juridiques de votre entreprise. Cependant cela reste compliqué de couvrir toutes les situations dans un contrat, ou sinon votre contrat fait trente pages et il devient très difficile de le faire signer.

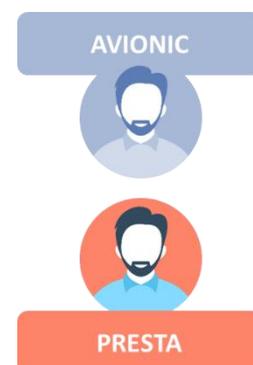


Règle numéro une, mettre en place un contrat. L'adage dit « **un mauvais contrat vaut mieux qu'un bon procès** ». Même si votre contrat n'est pas parfait et que vous n'avez pas réussi à négocier l'intégralité des clauses avec votre fournisseur, privilégiez la signature du contrat à une négociation qui s'étendrait indéfiniment dans le temps ... sans signature

Règle numéro deux, canalisez votre énergie sur quelques clauses qui vous semblent particulièrement importantes. Parmi les éléments classiques du contrat je citerais

La propriété intellectuelle : vous demandez à un fournisseur de développer un nouveau processus de fabrication, c'est vous qui payez les frais de Recherche et développement. In fine qui est propriétaire de cette innovation et déposera un brevet ? Vous ou le fournisseur ?

Le Délit de marchandage, qui est interdit par la loi en France. Si votre fournisseur vous fournit de la main d'œuvre (par exemple dans le cadre d'un contrat de prestation intellectuelle) elle ne doit pas causer de préjudice au salarié concerné. Par exemple Paul travaille pour l'entreprise AVIONIC depuis deux ans, dans le cadre d'un nouveau projet de développement. Mais Paul est salarié de l'entreprise PRESTA, qui met à la disposition d'AVIONIC un expert des systèmes embarqués. Si dans la réalité Paul fait partie des équipes d'AVIONIC, il est piloté par un manager AVIONIC et ne fait qu'exécuter les tâches données par AVIONIC ... il pourrait demander à ce que son contrat de travail soit transféré sous l'autorité de AVIONIC. Dans ce cas il pourrait bénéficier des grilles de salaire et des avantages en nature consentis par AVIONIC et le client devrait lui payer des dommages et intérêts aux vues des 2 ans passés ensemble.



Conclusion, si vous êtes amené à acheter des prestations qui pourraient être assimilées à un prêt de main d'œuvre, bordez clairement les choses avec votre prestataire par un contrat.

Le risque de dépendance : le droit de la concurrence protège les entreprises vis-à-vis de clients qui abuseraient de leur position dominante. Par exemple vous travaillez pour la société POWER, une multinationale leader sur son marché. Une de vos usines travaille avec un petit fournisseur local et lui attribue de nombreux marchés. Toute l'attention de ce fournisseur est donc portée sur son principal client, l'usine POWER ce qui l'empêche souvent de se développer auprès de nouveaux clients. POWER représente donc 60% du chiffre d'affaire de ce fournisseur. Par le passé certains acheteurs ont profité de leur position dominante, c'est à dit qu'ils ont poussé les négociations et réduit les marges d'exploitation de ce fournisseur :

« Il faut que tu baisses tes prix de 3% sinon j'arrête de travailler avec toi ». Par peur de perdre 60% de son chiffre d'affaire et de fermer son affaire le fournisseur n'a d'autre choix que de baisser ses prix.

Si cette frénésie de baisse de prix conduit à la faillite de l'entreprise, le tribunal peut condamner l'acheteur à payer les conséquences de la faillite (plan social, dettes, ...).

Attention cependant, si on dit qu'il ne faut pas peser plus de 30% du chiffre d'affaire de son fournisseur, il ne faut pas non plus faire de ce taux de dépendance une limite au développement fournisseur, car c'est plus l'abus de position dominante que le taux lui-même qui est jugé dans les tribunaux. De plus l'acheteur a un rôle important à jouer dans le développement de son fournisseur, s'il est soutenu par sa hiérarchie il peut décider de prendre ce risque de dépendance, développer l'innovation fournisseur et l'aider à acquérir de nouveaux clients.

Par exemple l'entreprise ALPHA développe une nouvelle technologie qui devrait la faire passer de 1 million d'euros de chiffre d'affaire à 10 millions en trois ans. Julien est un client mais il est réticent à attribuer un projet représentant 500.000 euros de chiffre d'affaire à ce fournisseur car le nouveau CA du fournisseur serait de 1,5 millions, et il représenterait 30% de ce chiffre d'affaire. Et pourtant avec son innovation, dans trois ans ALPHA a toutes les chances de vendre pour 10 millions d'euros et dans ce cas l'entreprise de Julien ne représenterait que 5% de son chiffre d'affaire. S'il veut bénéficier de cette innovation et être parmi les premiers du marché à l'utiliser Julien doit accepter de prendre ce risque.

	<u>Today</u>	<u>Future</u>
Julien	1M€	10M€
ALPHA	30%	5%

Regardons aussi le cas de l'International Trade Compliance. L'ITC s'applique surtout dans les multinationales qui achètent et vendent dans de nombreux pays. Votre service juridique vous aidera à veiller que par vos décisions vous n'êtes pas en train d'enfreindre des règles internationales que vous ignorez.

Exemple peu impactant mais assez significatif : vous savez que pendant des années d'importantes restrictions ont été appliquées par les Etats Unis sur les produits de Cuba. Mais saviez-vous que vous êtes aussi concerné, même en France ? Si vous êtes Français, travaillant en France mais salarié d'une entreprise américaine, il vous est interdit de fumer des cigares cubains pendant vos heures de travail ... Vous êtes d'accord avec moi que vous ne risquez pas grand-chose à le faire, mais cela met en évidence que vous ne pouvez pas être au fait de toutes les règles qui s'appliquent dans le monde entier.



Un autre exemple est celui de la banque Française BNP PARIBAS qui a été condamnée en 2014 à payer une amende record de plusieurs milliards d'euros aux états unis. Savez-vous pourquoi ? Parce que lors d'une transaction avec l'Iran, un pays sous embargo américain, elle a utilisé le dollar américain comme monnaie d'échange. La banque a préféré payer l'amende au risque de se voir interdire le droit d'exercer sur le marché américain.



BNP PARIBAS

e) Risques industriels

Très présent dans l'industrie, c'est-à-dire lorsque le fournisseur fabrique un produit (contrairement à la fourniture d'un service ou d'un logiciel), le risque industriel doit être considéré. C'est d'ailleurs pour cela que l'on incite l'acheteur à se déplacer chez ses fournisseurs, voir leur organisation, comprendre leurs procédés de fabrication, l'état de leur parc machine, ... ce sont autant d'indicateurs qui peuvent donner l'intuition d'un risque industriel.



Je vous invite à vous former sur les procédures d'audit fournisseur car elles vous permettront d'acquérir des réflexes lors de vos visites fournisseurs. Par exemple si la fabrication du produit que vous achetez requiert un processus de fabrication spécifique ou des machines spéciales, vérifiez que des actions de maintenance sont réalisées régulièrement. Cela réduira le risque qu'une machine tombe en panne et vienne perturber le flux des livraisons.

Un processus de fabrication mal maîtrisé pourrait entraîner des non conformités. Cela signifie que le produit livré n'est pas conforme au produit que vous avez commandé. Souvent ce sont la conformité au plan ou au cahier des charges qui font foi. *Par exemple vous achetez une pièce en métal d'épaisseur 10mm. Si le fournisseur vous livre une pièce d'épaisseur 11mm vous n'arriverez plus à l'assembler dans votre produit final et cela perturbera votre chaîne de fabrication.*

Pire, imaginons maintenant toutes les pièces que vous a livré votre fournisseur fassent 11mm d'épaisseur ... vous êtes obligé d'arrêter la chaîne de production jusqu'à ce que le fournisseur soit en mesure de vous livrer des pièces conformes. Mais cela peut prendre plusieurs semaines le temps que le fournisseur analyse la cause du problème, le corrige, fabrique et livre des produits de substitution. Et pendant ces semaines votre usine est arrêtée et vous payez les employés de la chaîne de production à attendre !

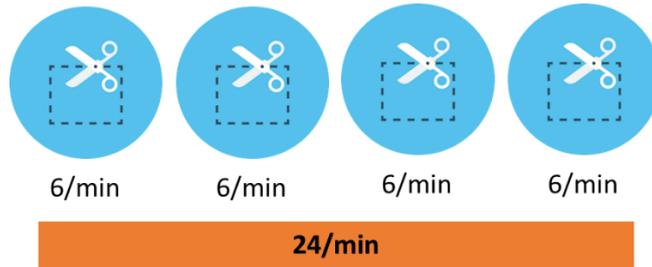
Un autre risque qui concerne tous les secteurs est le risque capacitaire.

On entend par capacitaire la capacité de production d'une entreprise. Si le temps de découpe laser d'une pièce est de 10 secondes, vous avez la capacité de produire 6 pièces par minute. Pour en produire plus il vous faudra changer un paramètre, par exemple avoir deux machines qui travaillent en parallèle.



6/min

Si votre activité est en croissance, vous allez vendre chaque année plus de produits. Par conséquent vous avez besoin d'acheter chaque année plus de marchandise auprès de vos fournisseurs ... mais vos fournisseurs sont-ils en capacité de produire plus ? Ont-ils suffisamment de ressources ? Ont-ils anticipé votre croissance, investi dans de nouvelles machines, embauché et formé de nouvelles personnes, commandé suffisamment de matière auprès de leurs fournisseurs, ...



Nous porterons donc une attention particulière au capacitaire de nos fournisseurs et communiquerons bien en amont sur les opportunités de croissance ou les risques de décroissance du marché.

Enfin Prenons l'exemple de l'usine AZF de Toulouse, détruite le 21 septembre 2001 par l'explosion d'un stock de nitrate d'ammonium, entraînant la mort de trente et une personnes, faisant 2500 blessés et de lourds dégâts matériels (2 milliards d'euros).

Cet événement est un drame humain, mais il est là pour nous rappeler deux choses

- D'une part que ce genre de problèmes arrive malheureusement ;
- Et que cela ne se passe pas qu'à l'étranger puisque cet exemple se passe en France.

En tant qu'acheteur nous ne souhaitons pas nous retrouver dans cette situation et devons veiller à ce que nos fournisseurs ne se mettent pas en danger et par conséquent ne nous mettent pas en danger : perte d'exploitation, impact sur l'image de notre entreprise, ...

Cet exemple montre aussi l'importance des clauses de responsabilité et d'assurance que nous mettrons dans nos contrats.

f) Risques logistiques

Une fois les risques fournisseurs levés auprès de ses fournisseurs et dans sa chaîne de fabrication, vous pouvez continuer le flux et analyser les risques liés à la Supply.

Cela inclut les risques logistiques : des retards de livraison dus à des camions bloqués sur une route, des livraisons abimées pendant le transport si le packaging n'est pas adapté ou si le transitaire est peu précautionneux, des blocages en douane souvent pour des enjeux documentaires.



Avec les flux migratoires qui sont de plus en plus importants, le contrôle des camions qui passe la frontière se renforce. Par exemple un camion de marchandise qui quitte la France pour rejoindre l'Angleterre sera scanné intégralement à la recherche de migrants qui pourraient s'y cacher à l'insu du conducteur. Tous ces contrôles viennent considérablement ralentir le flux de marchandise entre les deux pays. Et Pour vous donner une notion chiffrée en 2016 Il y avait plus de 1,6 millions de camions qui ont utilisé eurotunnel pour traverser la manche... et c'est sans compter ceux qui ont circulé par bateau.



L'effondrement du pont de Gêne en 2018 en Italie oblige les transporteurs à faire une boucle de 300 kilomètres par le nord, donc plus de temps de trajet et plus de carburant dépensé

Êtes-vous en mesure d'assurer la traçabilité de vos produits ? Prenons l'exemple de cette entreprise agro-alimentaire qui achète notamment de la farine pour fabriquer des desserts. L'un de ses fournisseurs de farine lui annonce qu'un lot de livraison est contaminée par une bactérie et qu'il faut

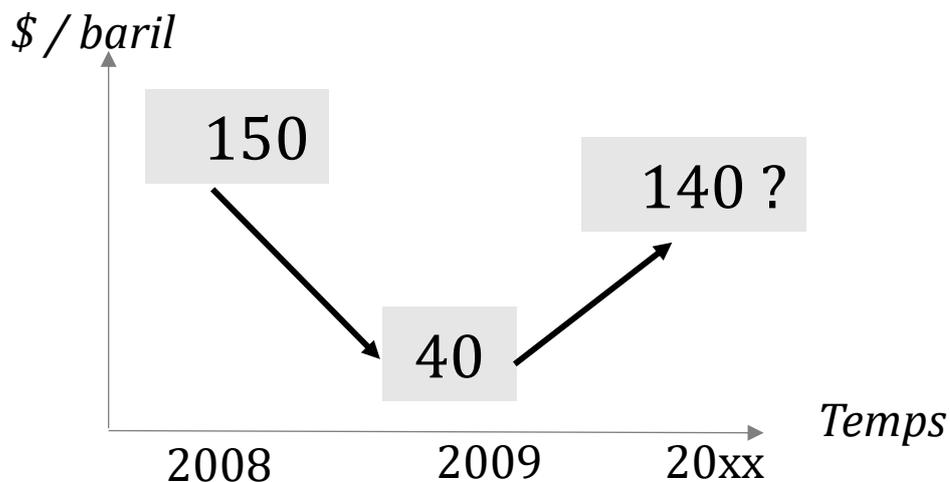
absolument retirer les produits finis de la vente. Êtes-vous capable de retrouver quels sont les produits qui ont été fabriqués avec ce lot de farine et à quels clients ont-ils été expédiés ? Si NON cela veut dire que vous devez annoncer publiquement que vos gâteaux peuvent être contaminés et qu'ils doivent tous être retirés de la vente. Imaginez l'impact sur votre image de marque ...

2.3. Risques produits

A l'instar du risque fournisseur, le risque produit va être lié à la typologie que vous achetez. Si vous travaillez par exemple avec des produits périssables, le risque de dépasser la date limite de consommation est clairement un risque produit.

Nous avons vu précédemment le risque industriel, certains risques pourraient être en commun avec cette catégorie.

La matière première est un élément à considérer dans son analyse des risques. Vous connaissez la fluctuation du cours du baril de pétrole ... le plastique étant un produit dérivé du pétrole le cours des matières plastiques est très lié au cours de l'or noir. Or comment réagit l'acheteur quand le baril de pétrole était à près de 150\$ en 2008 pour atteindre 40\$ l'année suivante ? Et que se passerait-il si le cours du baril passait rapidement de 70\$ à 140\$? Le marché serait encore plus compliqué, tous les fournisseurs demanderaient des hausses de prix sous peine d'arrêter la production, ... L'acheteur doit avoir conscience de ces risques car sa stratégie doit être suffisamment flexible pour faire face à ces contraintes.



Regardons aussi le risque technologique, le plus célèbre étant le bug de l'an deux mille. Lorsqu'ils ont été conçus les ordinateurs et logiciels intégraient des dates à 2 chiffres. 1989 était 89. Sauf qu'en passant à l'an 2000 les informaticiens prirent peur : que se passerait-il si les logiciels considéraient que l'on était revenu en 1900 ? Le scénario du pire imaginait des centrales électriques qui ne fonctionneraient plus, donc plus d'électricité, plus d'eau, ... Il s'agit bien d'un risque produit lié à une erreur majeure de conception.

En conclusion cela signifie que vous pouvez avoir un risque fournisseur qui s'applique sur plusieurs produits et vice versa avoir un risque produit que vous retrouvez chez plusieurs fournisseurs. Pour l'acheteur qui souhaite identifier ses risques cela demande donc de la rigueur et une bonne méthodologie. Nous verrons plus loin quels outils utiliser pour vous aider dans cette démarche.

2.4. Risques informatiques

Comment arriveriez-vous à travailler sans email, sans téléphone sans internet ? Difficile lorsque l'on travaille en Supply Chain n'est-ce pas ? Et pourtant si le système informatique de votre entreprise tombe en panne cela pourrait vous arriver un jour. Des solutions existent pour se prémunir de cette situation, mais afin de mettre en place un plan d'action vous devez avoir au préalable identifié ce risque.

Le risque informatique est un risque qui n'est pas traditionnel en Supply Chain, car nous sommes plus habitués aux risques liés à nos fournisseurs, nos transporteurs, le stock, ...

Mais nous l'avons vu, un événement, même petit, peut se propager sur la chaîne d'approvisionnement et créer un impact considérable.

La Société British Telecom l'a appris à ses dépens en deux mille quatre. Un de ses centres a été touché par un léger court-circuit qui a grillé une carte électronique. Malheureusement cela a entraîné l'arrêt de nombreux systèmes au sein de l'entreprise et cent trente mille utilisateurs (téléphone, fax, internet) n'ont plus eu accès au réseau.



Parmi ces clients il y avait des banques ... trente et une agences ont été obligées de fermer faute d'accès à leur système informatiques. Plusieurs distributeurs automatiques de monnaie en panne et sept millions de dollars de perte et dommages et intérêt pour la société.

Dans certaines entreprises ou le système d'information n'est pas adapté ou manque de flexibilité, le risque ne vient pas forcément de l'informatique. En revanche l'ERP peut devenir le catalyseur qui amplifie l'impact du risque, dis autrement sans information centralisée sur la situation des fournisseurs ou leurs livraisons l'entreprise mettra du temps à se rendre compte de la situation. C'est ce qui est arrivé à Eriksson dans le cas cité plus haut.

2.5. Autres risques

Prenons l'exemple de La Société LAFUMA qui doit gérer un risque particulier. Sa gamme de mobilier de jardin, qui a fait son succès depuis plus de 60 ans (avec le fameux fauteuil RELAX cher à nos grands-parents) est très largement copiée. Pilier du made in France la société défend l'innovation et la qualité de son produit. Ce n'est malheureusement pas le cas des copies, si bien que les consommateurs pensant avoir un original se plaignent du mauvais niveau de qualité et c'est la marque qui est impactée. Elle dépense désormais un budget important à la recherche de ces copieurs pour les assigner en justice.



L'entreprise peut être touchée par une multitude de risques. Comme expliqué précédemment il ne s'agit pas ici de vous donner une liste exhaustive, ce serait impossible, mais alimenter votre réflexion avec des exemples pour stimuler votre créativité. Passons désormais en revue d'autres exemples de risques que nous classerons dans cette catégorie « autres risques », par exemple le risque étique & durable.



Autre exemple bien plus malheureux, celui du Rana plaza au Bangladesh en 2013.



Tout a commencé par un bâtiment qui s'effondre, une usine de confection textile dans laquelle périssent plus de mille personnes et deux mille cinq cents rescapés blessés. Les journalistes sur place découvrent dans les décombres des étiquettes Tex (la marque de vêtements de Carrefour), Auchan ou Camaïeu. Le scandale mettra à la lumière les pratiques du secteur : pour faire face à la pression sur les prix imposés par les acheteurs, les fournisseurs font sous-traiter les collections auprès de fournisseurs moins scrupuleux, peu attentifs aux règles de sécurité, à la maintenance du bâtiment, ...

Pour faire face à ce genre d'événements il existe une solution : la signature d'un contrat avec son fournisseur. La clause de sous-traitance oblige le fournisseur à demander l'accord de l'acheteur avant de sous-traiter une production. Cela permet justement à l'acheteur de valider le niveau de qualité du sous-traitant rang 2, qualifier son expertise, ... mais encore faut-il que l'acheteur soit mis au courant !

Dans le cas du Rana Plaza, l'acheteur Carrefour ou Auchan n'est pas forcément responsable s'il n'a pas été informé par son fournisseur. Mais le mal est fait, l'information est largement relayée par les médias et les réseaux sociaux et l'impact image est considérable.

C'est aussi pour cela que nous devons nous concentrer, nous les acheteurs, sur l'atteinte du meilleur prix et non pas le prix le plus bas. Il n'y a pas de miracle, un fabricant capable de diminuer indéfiniment les coûts va réduire ses marges et devra faire des économies sur la qualité de la matière ou de la main d'œuvre, des design moins robustes, ...

Enfin dernier exemple en date, la société Lafarge qui a été condamnée pour avoir financé des groupes terroristes.



On a du mal à croire que ce groupe Français ait un quelconque lien avec l'organisation terroriste et pourtant, pour continuer à faire fonctionner son site de production au nord de la Syrie ils auraient payé des factions armées (dont le groupe Etat Islamique). On parle de 5,6 millions de dollars versés entre 2012 et 2014. Au final ce sont sept cadres et responsables du cimentier qui ont été mis en examen et

un impact image considérable quand on imagine que la multinationale a peut-être contribué à financier la vague d'attentats qui a touché la France entre 2016 et 2017.

Ce que cette histoire nous apprend c'est la nécessité de réfléchir aux conséquences de ses actes. Les cadres de l'entreprise qui à l'époque ont pris cette décision voulaient certainement bien faire, s'assurer que l'usine puisse continuer à tourner, rester prêt à fournir le ciment qui serait bientôt nécessaire pour reconstruire le pays. Mais ils n'ont pas considéré toutes les options et les conséquences que cela pourrait avoir.

2.6.Mise en forme

Une fois que l'on a identifié tous ces risques on en fait quoi ? Bonne question, il convient désormais de les mettre en forme, de manière rigoureuse pour ne pas en oublier un et de manière visuelle pour que l'analyse des risques puisse être partagé avec tous les acteurs de la Supply Chain.

Je vous propose donc d'utiliser un Fichier Excel, avec une ligne par risque. Vous identifierez ainsi

- Le type de risque (pays, fournisseur, produit, informatique, ...)
- Sa famille (financier, géopolitique, industriel, ...)
- Sa cause : quel événement pourrait entrainer l'apparition du risque ?
- Son effet : quelle est la conséquence pour votre entreprise.

Pour ceux qui suivraient notre formation à la gestion des risques, nous vous donnons un fichier que vous n'aurez plus qu'à remplir. Pour les autres, vous pouvez visualiser notre tutoriel vidéo sur « comment mettre en forme son analyse des risques »

La colonne cause est faite pour vous aider à détecter ce risque s'il devait apparaître, et en tous cas à déterminer sa probabilité. La colonne conséquence est faite pour vous aider à déterminer la gravité, mais nous verrons ces points un peu plus loin dans la formation.

Ne soyez pas étonné si votre fichier fait plusieurs centaines de lignes. Au plus vous avez défini de risque au mieux c'est.

Type of risk	Family risk	Cause of risk	Consequence
Supplier risk	Commodity	Raw material increase	Increase of cost
Supplier risk	Industrial	Less sales than expected	Increase of cost
Country risk	Legal	Re-Use of our drawings	Unauthorized copy

Conclusion :

Identifier le risque est non seulement la première étape du risk assessment mais aussi la plus importante. Si vous oubliez un risque et qu'il se produit, tout le reste du travail tombera à l'eau. Il est cependant compliqué d'être exhaustif, vous devez donc avoir une approche méthodique et passer chacun des axes en revue, vous aidant éventuellement des outils proposés. Si vous pensez avoir des lacunes sur certains sujets, impliquez le reste de l'équipe Supply Chain ou d'autres services de l'entreprise. Ils vous apporteront certainement une vision différente et des idées.

Différenciez le type de risque, sa cause et ses conséquences. Mettez ensuite en œuvre votre analyse dans un tableau Excel, que vous réutiliserez aux prochaines étapes, par exemple pour calculer la criticité de votre risque.

Si vous avez besoin d'outils pour vous aider à identifier des risques, nous vous conseillons nos articles sur le SWOT, le 7S de Mc Kinsey, les 5 forces de Porter ou le diagramme d'Ishikawa.

Chapitre # 3

PRIORISER LE RISQUE



3. Prioriser le risque

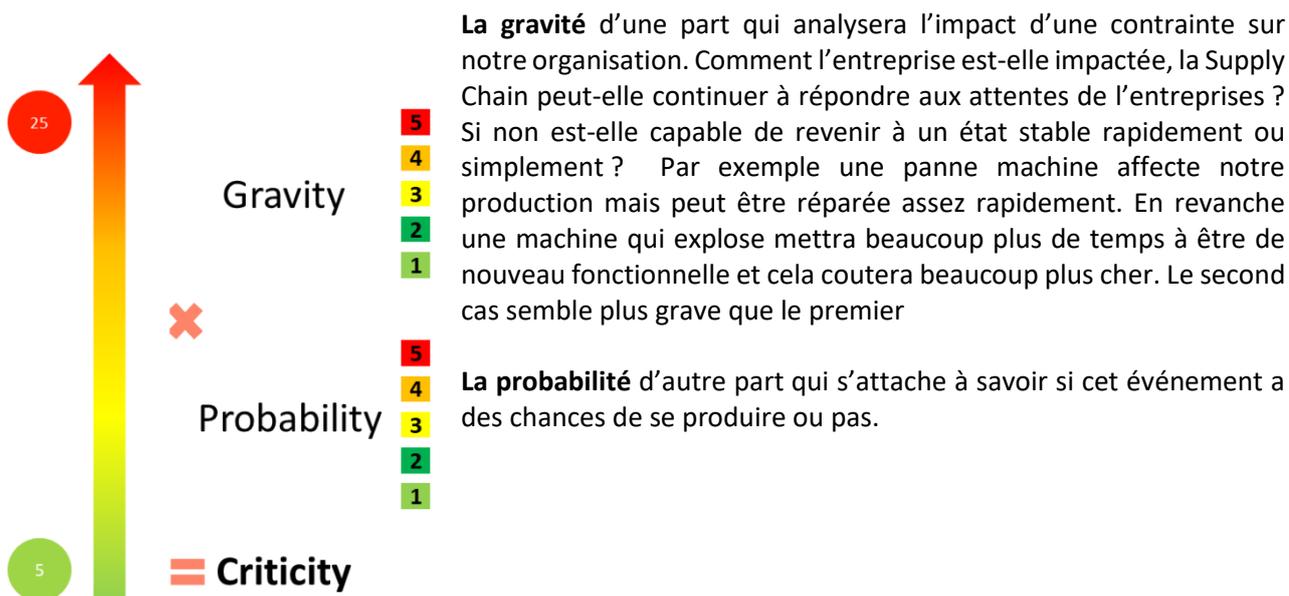
C'est la deuxième étape de notre méthodologie d'analyse des risques. Une fois que vous aurez identifié tous ces risques il va falloir faire le tri pour différencier les risques les plus importants de ceux qui sont bénins et que vous saurez absorber ... en d'autres termes identifier les risques auxquels s'attaquer en premier. En effet vous n'aurez ni le budget ni le temps de vous attaquer de front à tous les risques de votre Supply Chain, vous devrez donc identifier ceux qui ont le plus de chance de se produire ou ceux dont les conséquences seront les plus importantes, afin de construire un plan d'action prioritaire. Les autres risques, moins probables ou moins graves pourront être adressés dans un second temps.

Dans ce chapitre nous allons vous proposer une méthodologie pour faire ce tri et identifier les risques les plus critiques pour votre Supply Chain

3.1. Définir la criticité d'un risque

La notion qui nous intéresse dans ce chapitre est ce que l'on appelle la criticité. Comment caractériseriez-vous cela ? Comment la calculer ? C'est compliqué, c'est pour cette raison que nous allons la décomposer comme suit :

La criticité est définie comme le produit de la gravité d'un risque multiplié par sa probabilité.



Un exemple trivial est celui d'une météorite semblable à celle qui a touché la terre il y a des millions d'années entraînant la disparition de 90% des espèces et notamment les dinosaures. Nous pourrions mentionner cela dans notre analyse des risques, mais la probabilité est tellement faible qu'il n'est pas nécessaire de la considérer. Bien que la gravité de cet événement soit considérable, la criticité reste faible.

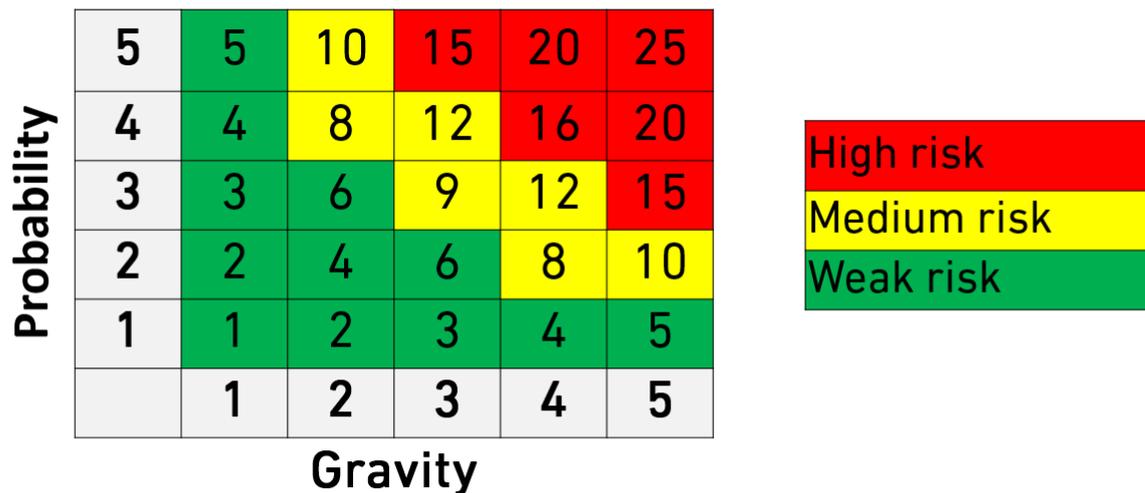


Nous pourrions attribuer une note sur 5 à chacun de ces axes :

- 5 points pour la gravité
- 5 points pour la probabilité
- La criticité serait donc une note sur 25 obtenue en multipliant la gravité par la probabilité

Prenons par exemple le risque de Tsunami pour une usine basée en bord de mer sur la côte atlantique

- **Gravité 3 sur 5** : il faudrait plusieurs jours voire plusieurs semaines pour que l'usine soit en mesure de livrer à nouveau ;
- **Probabilité 2 sur 5** : le risque de tsunami est probable mais ne s'est pas produit depuis plus d'un siècle sur la côte atlantique ;
- **La criticité est donc de 6 sur 25.**



Vous auriez la possibilité de noter différemment, sur 10 par exemple, si vous souhaitez plus de finesse dans l'analyse. 2 remarques cependant

- Conservez une symétrie entre les deux axes. Si votre gravité est notée sur 10, notez aussi la probabilité sur 10
- Dans ce cas, votre criticité serait définie sur $10 \times 10 = 100$

Pour ceux qui souhaiteraient mener une analyse des risques plus poussée un troisième critère est intéressant, c'est le risque de non détection. Il s'agit de risques que l'on aurait du mal à détecter, dont nous constaterions les effets sans avoir vu d'indicateur préalable. Cela nous empêcherait donc de déployer un plan d'action correctif.

- Par exemple grâce aux assurances crédit et aux analyses financière il est facile de savoir si un de ses fournisseurs français a des problèmes de trésorerie
- En revanche l'information est plus difficile à obtenir et moins fiable s'il s'agit une PME au fin fond de la chine
- Le critère de non détection viendrait donc accentuer le risque concernant cette PME chinoise par rapport à son confrère Français.

Un de vos fournisseur est injecteur plastique, vous connaissez très exactement la matière utilisée. Si le fabricant a des problèmes qui risquent d'affecter ses livraisons vous avez moyen d'en être informé. En revanche considérez maintenant un fournisseur de céramique, celui-ci part du principe que sa matière première fait partie de son secret industriel et qu'il n'en dévoile pas la composition. Impossible de savoir quels sont les ingrédients de son produit et donc d'avoir une analyse de risque à ce niveau. Le risque de non détection vient donc augmenter votre criticité.



Dans un premier temps nous vous conseillons d'utiliser des criticités à deux dimensions : probabilité et gravité.

CRITICITY = PROBABILITY x GRAVITY

3.2. Une approche collaborative

Attention, l'objectif de cette analyse des risques est de disposer d'un document qui soit utile à l'entreprise. Pour que ce risk assessment soit pertinent il ne doit pas être fait seul dans un coin.

Même si elle est généralement portée par une personne, cette analyse est une approche collaborative, à laquelle doit participer tout le service Supply Chain, si ce n'est toute l'entreprise.

Le problème lorsque l'on définit une note de criticité c'est que dans l'entreprise 2 personnes différentes pourraient avoir 2 avis différents. Comment faire pour rendre cette note de criticité commune à chacun ?

D'abord la faire reposer sur deux notions plus faciles à noter la gravité et la probabilité. Mais ensuite, si l'on veut que cette note soit impartiale, il est nécessaire d'avoir une grille d'analyse commune à tous les collaborateurs.

Par exemple, vous identifiez un risque avec un fournisseur et demandez son avis à deux collègues.

- Le premier, qui apprécie travailler avec le fournisseur, aura tendance à minimiser la gravité et la probabilité.
- A l'inverse le second, qui lui a eu plusieurs problèmes avec ce fournisseur, verra la situation avec un filtre négatif.
- Les notes de criticité obtenues ne seront donc pas cohérentes.

D'où l'intérêt d'une grille d'analyse commune : l'idée est de donner aux personnes qui participent à l'analyse des repères pour expliquer les notes, des bornes pour que n'importe quelle personne puisse définir si la note est 1, 2 ou 3.

Grâce à cette grille, vos notes seront plus pertinentes et n'importe lequel de vos collègues pourra prendre votre suite et continuer l'analyse avec la même uniformité de notation.

Pendant comment définiriez-vous une probabilité de 1 par rapport à une probabilité de niveau 5 ? quels sont les critères à étudier qui vous permettent de donner une note ?

De manière générale dans les entreprises, lorsque nous n'avons pas de modèle pour analyser le futur, on se retrouve à faire référence au passé. Le meilleur exemple concerne les prévisions d'approvisionnement. On se base souvent sur ce qui a été fait les douze derniers mois pour donner de la visibilité sur les douze prochains. Cette méthode est clairement perfectible mais fonctionne dans de nombreux cas. Nous pouvons en faire de même pour définir notre grille des probabilités :

- **Niveau 1** : Contretemps presque impossible
- **Niveau 2** : Incident concevable (déjà prévu, possible, mais ne semble pas s'être produit au paravent)
- **Niveau 3** : Incident qui s'est rarement produit
- **Niveau 4** : Incident qui s'est produit peu souvent (il y a moins d'un cas par an et il est improbable qu'il y en ait un dans les 5 ans)
- **Niveau 5** : Incident qui s'est produit peu souvent (il y a moins d'un cas par an et il est probable qu'il y en ait un dans les 5 ans)

Bien sûr ce n'est qu'un exemple de grille, vous pouvez très bien en définir une autre qui serait très pertinente du moment que vous gardez la même grille tout au long de votre analyse des risques. Peut-être que pour votre activité la notion des 5 ans est peu réaliste mais qu'il faudrait partir sur 1 an ?

Pour la gravité le principe est le même, mais pour être pertinente cette matrice doit s'appliquer sur différents axes : entre une machine qui explose et une personne qui se blesse, qu'est-ce qui est le plus grave ? On ne peut pas comparer les 2 événements c'est une évidence, mais d'un point de vue analytique il faut définir une note à chacun. Je vous propose donc pour chaque niveau d'identifier plusieurs critères par exemple

Gravité pour les personnes, gravité pour l'environnement, pour l'outil de production, ...

3.3.Mise en forme

Voilà désormais comment nous allons procéder. Une fois vos matrices de gravité et probabilité définies, reprenez votre fichier Excel. Notez de 1 à 5 la probabilité de chaque risque, pour cela vous pouvez vous appuyer sur le contenu de la colonne CAUSE. Notez ensuite de 1 à 5 la gravité de chaque risque, pour cela vous pouvez vous appuyer sur le contenu de la colonne CONSEQUENCE. Multipliez les deux colonnes et vous obtenez la criticité de chaque risque.

1/ IDENTIFY THE RISK				2/ PRIORIZE THE RISK		
Type of risk	Risk family	Cause	Consequence	Probability	Gravity	Criticality
Supplier risk	Commodity	Raw material increase	Increase of cost	5	2	10
Supplier risk	Industrial	Less sales than expected	Increase of cost	4	3	12
Country risk	Legal	Re-Use of our drawings	Unauthorized copy	4	4	16

Triez enfin votre colonne criticité du plus critique au moins critique, pour afficher en haut du tableau vos principaux risques. Ils doivent sauter aux yeux à l'ouverture du tableau, vous pourriez donc utiliser un code couleur grâce à la mise en forme conditionnelle de Excel.

Reprenons l'exemple d'une criticité notée sur 25 :

- Les risques de 20 à 25 pourraient apparaître en rouge
- Ceux entre 10 et 20 en orange
- Et ceux inférieurs à 10 en jaune

Conclusion :

Après cette longue et importante phase d'identification du risque, nous allons chercher à prioriser quels sont les risques principaux. Pour ce faire nous définirons une matrice de gravité et une autre de probabilité. Le produit de la gravité par la probabilité définit la criticité du risque. C'est important que ces notes soient attribuées selon des critères précis, des bornes définies dans une matrice, pour permettre à n'importe quelle personne de l'équipe de définir la criticité des risques et que cette note soit homogène quelle que soit la personne. En triant ensuite nos risques par ordre décroissant de criticité on met en avant les risques Supply Chain principaux de son organisation.

Une fois les risques identifiés et triés, examinons maintenant comment les adresser.

Chapitre # 4

LE PLAN D'ACTION



4. Le plan d'action

C'est notre troisième étape et la finalité de l'analyse du risque. Pour l'instant nous avons identifié quels étaient les risques auxquels l'entreprise pouvait être confrontée, et parmi eux quels sont ceux qui sont le plus critique, c'est-à-dire les plus grave ET qui ont le plus de probabilité d'arriver. Ils sont triés par ordre décroissant pour permettre d'identifier en premier les risques majeurs pour votre Supply Chain. Pour chaque risque nous avons sa cause et sa conséquence. Il convient désormais de mettre en place des actions pour limiter l'impact de ces risques sur l'entreprise.

4.1. La résilience

En analyse des risques nous appellerons résilience la capacité pour une organisation qui subit une contrainte de revenir à son état initial. C'est-à-dire pour une Supply Chain qui a été perturbée par un événement, de revenir à un mode de fonctionnement non dégradé. Par exemple, suite à une inondation votre usine subit des retards de livraisons. Le taux de livraison à l'heure qui était de 90% passe à 60%. On dit que la Supply Chain est résiliente si elle est capable de revenir rapidement à son indicateur habituel de 90%. En gestion des risques cela doit être votre objectif principal.

En effet, vous ne pourrez pas prévoir un risque. Vous pouvez estimer une probabilité que ce risque survienne et vous préparer en conséquence. S'il est d'origine naturelle, un risque survient un point c'est tout et vous ne pourrez pas l'empêcher. Le Japon est touché chaque année par des tremblements de terre et vous ne pourrez rien faire pour l'en empêcher.

En revanche grâce à votre analyse des risques vous pouvez mettre en place des systèmes pour que ces secousses ne viennent pas perturber votre production, choisir d'avoir une deuxième usine ailleurs dans le monde ou délocaliser la production.

A ce stade vous avez identifié l'ensemble des risques qui menacent votre organisation, vous les avez priorisés pour mettre en avant les 10 risques principaux, ceux qui ont le plus de chance de se produire et qui vous impacteraient le plus. Vient maintenant le temps du plan d'action et pour cela utilisons la méthodologie **ERTA** ©.

Lorsque vous faites face à un risque identifié il y a à mon sens quatre options principales :

- **E**liminer le risque
- **R**éduire le risque
- Le **T**ransférer
- Ou l'**A**ccopter

Eliminer le risque consiste à mettre en place une solution pour que le risque ne se produise pas. A nouveau, vous ne pourrez pas empêcher un événement de se produire. Si un tremblement de terre au milieu de l'océan pacifique crée par ondulation une vague de 10m de haut vous ne pouvez rien faire pour l'empêcher de frapper les côtes des Philippines dans les heures qui suivent. En revanche si vous identifiez que ce risque est **CRITIQUE**, vous pouvez décider de ne plus produire aux Philippines et éliminer ainsi ce risque.





Réduire le risque consiste à mettre en place des actions pour que l'impact de ce risque soit atténué, moins fort. Par exemple après une inondation une usine a besoin de 3 à 4 semaine pour redémarrer correctement. Vous pourriez prévoir 5 à 6 semaines de stock dans vos hubs pour faire face à ce risque le cas échéant et ne pas pénaliser le marché et vos clients.

Transférer le risque à un tiers vous protège d'en subir les conséquences. Mais attention à la tentation de mettre la poussière sous le tapis. Vous avez identifié un risque fournisseur lié à son implantation géographique. En effet la zone où le fournisseur a son usine de production est soumise chaque année à des tornades. Transférer le risque à son fournisseur en lui faisant signer une clause dans un contrat ne vous protégera pas du risque de rupture. Il faudra travailler avec le fournisseur pour étudier les solutions qu'il aura mis en place. En revanche vous pourriez par exemple contracter une assurance vous indemnisant contre les retards de ce fournisseur et leur impact ? Dans ce cas le risque serait transféré à un tiers, la compagnie d'assurance ... si elle vous couvre contre les tornades bien évidemment.



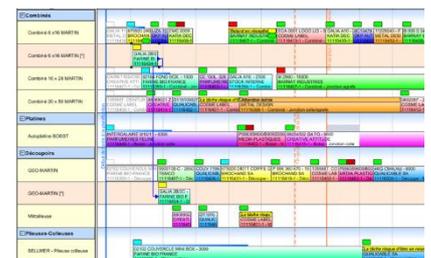
Accepter le risque est la dernière option si vous ne pouvez ni l'éliminer, ni le réduire ni le transférer. C'est ce que l'on appelle « prendre un risque », c'est-à-dire accepter ses conséquences. Eliminer ou réduire un risque peut en effet coûter très cher ! Dans les exemples cités précédemment nous proposons de construire une deuxième usine, générer un stock de 5 à 6 semaines de produit fini ou contracter une assurance, ... Le dire et l'écrire sur un plan d'action ne suffit pas, il faut maintenant le mettre en œuvre. Mais rien ne dit que votre direction acceptera l'investissement. En effet, un risque reste hypothétique alors qu'un tel investissement c'est de l'argent « perdu » si le risque ne se produit pas. En général l'entreprise ne pourra pas valoriser de retour sur investissement, à moins d'être frappée par l'événement.

Ainsi la direction pourrait préférer « prendre le risque » plutôt que de réaliser l'investissement. Mais en conduisant cette analyse des risques vous aurez fait votre travail : éliminé, réduit ou transféré la plupart des risques, communiqué et accepté ceux qui restent. Et puisque vous aurez analysé les conséquences de ces risques, la décision de les accepter aura été prise « en connaissance de cause ».

4.2.La communication

Comme le disait Montesquieu « l'histoire du commerce est celle de la communication des peuples ». Il est vrai que la communication est l'élément clé de toute bonne relation fournisseur et particulièrement important en gestion des risques.

Il y a plusieurs années Boeing devait face à des retards de production à la chaîne, il a donc été obligé de mettre en place des solutions drastiques. Son concurrent principal, Airbus, lui prenait sérieusement des parts de marché, sa production était retardée de 3 ans, des clients avaient déjà annulé la livraison de 217 avions soit six milliards de dollars de perdus, ... BOEING s'est donc lancé dans un vaste programme d'échange de données en temps réel. Cela sous-entend un prévisionnel et un planning collaboratif où l'on peut suivre les délais de son fournisseur. Mais pas seulement, les fournisseurs aussi pouvaient suivre les livraisons de leurs fournisseurs. Boeing avait donc un master



planning, une vision globale des plans de livraison de la chaîne d'approvisionnement : si un membre de cette chaîne prenait du retard, tous les acteurs de la chaîne en étaient informés et pouvaient adapter leur production en conséquence. On ne subit donc plus les retards, on les anticipe.



Toyota s'en est rendu compte depuis longtemps et c'est sous son impulsion qu'a été créée en 1943 Kyohokai, une association professionnelle regroupant 221 fournisseurs de rang 1 au rang 3. Au cours de leurs réunions ils partagent leurs points de vue et leurs solutions sur des problématiques Supply Chain, ils cherchent ensemble des solutions pour optimiser le fonctionnement de la Supply Chain, ...

A Singapour, les autorités locales et la douane ont travaillé à une initiative multi-agence appelée TradeXchange. C'est une plateforme neutre sur laquelle les expéditeurs et les transitaires peuvent venir échanger de l'information et lancer des projets collaboratifs communs. Information à jour sur les zones de piraterie maritime, problèmes de vols ou de retards sur certaines zones de chargement, ...

Le leader mondial des technologies numériques pour l'industrie, le suisse ABB a bien intégré cette notion. Ils ont commencé par nommer une personne au siège qui était responsable de la gestion des risques, mais ils avaient conscience que seule cette fonction n'avait que peu d'intérêt. Ils ont donc mis en place un processus efficace pour remonter les informations. En effet, se sont sur les sites de production, dans les entités commerciales ou les hubs logistiques, bref sur le terrain, que s'identifient les risques. Ils pratiquent donc une analyse des risques avec l'ensemble des entités de deux manières différentes

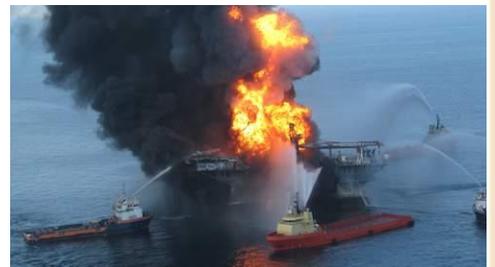
Bottom-up : les pays et les business unit leur remontent régulièrement leurs analyses de risques au siège. Elles sont étudiées, mises en commun puis

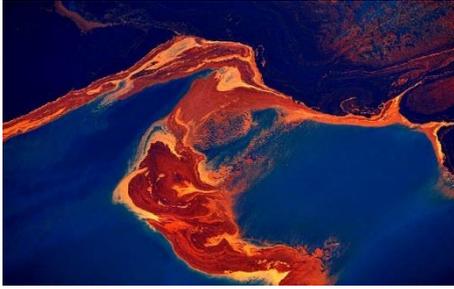
Top-bottom : le headquarters transmet aux divisions et aux régions des analyses de risques consolidées. En lisant les analyses des risques de ses collègues, une entité peut identifier un ou plusieurs risques qu'elle aurait oubliés et ainsi mettre à jour son analyse.

4.3.La gestion fournisseur

Un des rôles principaux d'un acheteur est de gérer un panel fournisseur. Dans les entreprises modernes on dit aussi que l'acheteur est en charge de la valeur ajoutée externe. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, la communication est un point fondamental, c'est pour cela que l'on parle de relations fournisseurs. Ces bonnes relations sont importantes car elles permettront la confiance réciproque, l'échange d'information, ...

La faiblesse d'un fournisseur peut avoir des conséquences considérables sur la gestion d'une entreprise. Prenons par exemple le cas de BP, vous vous souvenez ? La compagnie britannique de recherche, d'extraction, de raffinage et de vente de pétrole fondée en 1909 a dû faire face à une catastrophe sans précédent. *Deepwater Horizon* était le nom d'une plateforme Offshore, c'est-à-dire en pleine mer, au milieu du golfe du Mexique. Il s'agissait d'ailleurs du puit le plus profond en Offshore au monde.





En 2010 un incendie sur la plateforme a tué 11 personnes et a créé la plus grosse marée noire de l'histoire : 780 000 000 litres de pétrole déversés pendant 87 jours, où les autorités ont essayé de nombreuses solutions pour endiguer cette crise. A priori un problème de joint sur une vanne est à l'origine du défaut qui a causé ce désastre écologique tuant de très nombreux animaux et menaçant près de quatre cent espèces localisées dans cette région. On estime que pendant la crise la compagnie dépensait 7 millions de dollars américains chaque jour empêcher la nappe de pétrole de se vider dans la mer. Cette affaire a coûté à la société un milliard pour gérer la crise plus 4,5 milliards de dollars d'amende. Le cours de l'action à la bourse de New York passant de 60\$ à 40\$ en un mois.

Dans ce genre de cas on se demande si le fournisseur a correctement été qualifié, si ses produits ont été suffisamment testés et mis à l'épreuve. C'est le paradoxe de l'acheteur, il doit gérer ses fournisseurs, limiter les risques mais on lui demande aussi naturellement d'implémenter des économies.

Traditionnellement les responsables Supply Chain se concentrent sur la réduction des coûts et l'augmentation de la valeur ajoutée. Ils ne sont encore que trop peu à considérer que l'analyse des risques fait partie intégrante de leurs missions principales. Et pourtant nous l'avons vu les conséquences sont lourdes pour l'organisation.

4.4. Le plan d'action

Désormais vous avez tous les outils à disposition pour commencer à travailler sur votre plan d'action.

Vous avez priorisé les sujets qui méritaient votre intervention et vous devez systématiquement chercher à éliminer, transférer, réduire ou accepter le risque. Voici quelques exemples de solutions.

a) Le sourcing

Le développement d'une double source, autrement appelé resourcing. Il est préférable lorsque vous achetez un composant ou une matière première stratégique d'avoir deux fournisseurs en mesure de vous le proposer. D'une part cela augmente votre pouvoir de négociation et vous n'êtes pas piégé avec un seul fournisseur qui pourrait dicter ses conditions. D'autre part si un fournisseur fait faillite ou si son usine brûle vous avez déjà une solution de repli. Si les deux sources sont dans des zones géographiques différentes, vous éliminez ainsi le risque lié à un événement naturel.

Dans certains cas les conditions du marché ne permettent pas d'avoir deux sources d'approvisionnement en parallèle. Par exemple si les volumes en jeu ne sont pas suffisants pour les partager entre deux acteurs. En revanche vous pouvez déjà identifier cette double source, la qualifier et être prêt à la démarrer en quelques semaines au moindre problème ?

Global sourcing ou local sourcing ? dans votre analyse marché vous devez intégrer l'analyse des risques et son impact. Pour certains dossiers achats il est évident que vous devrez acheter à l'international, mais pour d'autres les options locales doivent être étudiées attentivement. Si on rajoute le coût du risque à une analyse TCO, ces solutions de proximité peuvent s'avérer intéressantes. En dehors des cas évidents où le marché fournisseur se trouve à l'étranger, étudiez simultanément les deux options : une source locale et une source internationale.





In-source / out-source : réintégrer un savoir-faire présent chez un fournisseur peut être une bonne option plutôt que de chercher obligatoirement un second fournisseur. Par exemple vous fabriquez des pièces en métal mais achetez les pièces découpées à un fournisseur. Pourquoi ne pas intégrer un laser dans votre production et ne plus dépendre du fournisseur ? Pour cela il convient au préalable de réaliser une analyse Make or Buy pour s'assurer de l'intérêt de l'une ou l'autre des solutions. Si elles sont équivalentes en termes de coûts, vous pourriez décider d'avoir une source d'approvisionnement interne et une autre externe. Ainsi vous réduisez votre risque car la probabilité qu'un problème survienne chez le fournisseur et dans votre usine en même temps est considérablement réduit.

b) Gestion des volumes

Consolider ses achats peut aussi être une option quand vous identifiez des problèmes de processus interne, des coûts de gestion fournisseur trop élevés ou des délais de traitement des commandes trop importants. Dans ce cas une option peut être de réduire le nombre de fournisseurs pour consolider vos volumes chez l'un d'entre eux. Il y a clairement des contre parties mais vous augmentez aussi vos marges de négociation.

En revanche, si vous avez identifié un risque sur votre poids chez le fournisseur, c'est-à-dire de ne pas être suffisamment représentatif dans le chiffre d'affaire de votre fournisseur (par exemple parce que vous êtes une PME et votre fournisseur une multinationale), envisagez d'acheter ces produits chez un distributeur. Vous bénéficierez ainsi de la réactivité locale, d'un volume qui peut être plus percutant à l'échelle de ce distributeur et peut être même profiterez-vous d'un effet volume si ce même distributeur achète ce produit en quantité chez le fabriquant.



Certains risques ne nécessitent pas d'arrêter de travailler avec un fournisseur pour transférer la production chez un autre. Vous allez peut-être identifier que le risque, « le fournisseur est trop petit par rapport à la taille du marché », peut être réduit si vous n'allouez pas 100% du marché au fournisseur, mais une partie seulement. Ce pourcentage peut être calculé en fonction du capacitaire du fournisseur et de vos prévisions de croissance.

c) Contrats



Les contrats ou accords logistiques sont une solution pertinente pour sécuriser un risque. Aidé par votre service juridique ou par un avocat vous pourrez ainsi réduire le risque en clarifiant les responsabilités de chacun. Vous ne l'éliminez pas complètement mais vous le réduisez et transférez sa responsabilité au fournisseur, qui devra payer les dommages et intérêts s'il y a lieu. Attention cependant, ne faites pas l'autruche et ne vous cachez pas la tête dans votre contrat, il faut rester réaliste. Prenons l'exemple d'une TPE qui fait deux millions d'euros de chiffre d'affaire et vous livre des pièces usinées d'une valeur de 10 € euros chacune. Vous fabriquez des ensembles électroniques d'alimentation des tramways, d'une valeur de plusieurs centaines de milliers d'euros chacun. Si vous n'êtes pas capable de livrer votre client, les pénalités que vous devrez payer seront proportionnelles à la valeur du marché avec votre client. En revanche si vous souhaitez appliquer ces pénalités back to back à votre fournisseur, elles ne seront plus proportionnelles à la valeur du marché que vous avez avec lui. D'ailleurs le fournisseur refusera de les payer au risque de fermer boutique et un tribunal pourrait lui donner raison au motif que ces pénalités ne sont



pas proportionnelles à la valeur du business avec ce fournisseur. Ainsi donc le contrat permet de réduire et transférer une partie du risque, mais pas toujours de l'éliminer.

d) Stockage

Le stockage de composants, de matière première ou de produits finis est l'alternative la plus simple face à un risque. En cas de problème j'ai besoin de six semaines pour redémarrer un nouveau fournisseur, donc je mets huit semaines de produits en stock. Malheureusement cette solution est rarement privilégiée car elle coûte très cher à l'entreprise et les services financiers font la chasse aux stocks inutiles. La mise en place de stock de sécurité doit rester une solution tampon pour faire face à un retard ou un problème fournisseur mais vous ne pouvez pas en faire une stratégie de gestion du risque, au risque de plomber les résultats financiers de votre entreprise.



e) La gestion de crise

Dans certains cas, les actions permettant d'éliminer le risque, comme le fait de démarrer un second fournisseur ou de dupliquer un outillage, coutent très cher. Vous pourriez-donc décider de ne pas les lancer, mais de garder le fournisseur sous surveillance.



« Il est 9h00 un mercredi matin, je commence à peine ma journée de travail et mon téléphone sonne. C'est Mr Untel, mon fournisseur de pièces plastiques ... ou plutôt son commercial. Il a la voix grave, je sens qu'il pèse ses mots, il va certainement m'annoncer un retard sur les prochaines commandes. Il faut absolument que je pense à chercher un second fournisseur.

Non c'est bien plus grave que je pensais, si je m'attendais à ça. A priori la société va fermer, le patron leur a annoncé hier : un gros impayé client, des problèmes de compétitivité, ... ils n'arrivaient plus à faire face. La fermeture devrait être annoncée cet après-midi et la société mise en liquidation. La journée commence bien ! »

En effet une fois la liquidation prononcée le tribunal de commerce mandate un liquidateur qui devra gérer au mieux les ressources de l'entreprise, c'est à dire encaisser les factures clients et payer les factures fournisseurs avec le moins de casse possible. Mais cette procédure prend du temps et pendant ce temps vos moyens de production sont sous scellés.

Dans ce genre de situation, vous avez la journée pour dépêcher un camion et récupérer tout ce qui vous appartient dans l'entreprise puis trouver une nouvelle source pour produire vos pièces. Attention cependant, partir à la « cowboy » peut être jugé pour accélérant les difficultés de l'entreprise et bloqué par l'administrateur à son arrivé (avec effet rétro actif bien sûr).



Passé ce délai, il vous faudra informer formellement l'administrateur judiciaire (ou mandaté) du fait que certains outillages vous appartiennent et qu'en cas de cessation d'activité vous viendrez les reprendre pour assurer la continuité de vos opérations (et là l'administrateur ne peut s'y opposer), on peut aussi aider au redressement de l'entreprise en achetant les encours et les matières premières (dont notre nouveau fournisseur pourrait de toute façon avoir besoin).

En sus, en France et dans certains pays, avant de passer par la case liquidation, suite au « dépôt de bilan », il y a une période de « redressement judiciaire » pendant laquelle le mandaté tentera de trouver des scénarios de continuation d'activité (par exemple stopper des activités à forte pertes, reprise totale ou partielle par un tier, ...)

Nous l'avons vu dans les exemples précédents la gestion d'une crise est une question de timing, les semaines dont vous aurez besoin pour mettre en place des actions correctives sont importantes, vous devez donc être informé au plus tôt des difficultés de votre fournisseur. Cela passe par de bonnes relations et une bonne communication, mais vous pouvez aussi mettre en place des indicateurs de suivi. Comme son nom l'indique un indicateur est là pour vous indiquer d'une situation. C'est rarement le risque lui-même que l'on observe mais bien sa conséquence. Par exemple un fournisseur qui livre plusieurs fois de suite en retard doit avoir un problème amont qu'il n'arrive pas à régler. Mettre en place un indicateur vous permettra d'identifier rapidement les fournisseurs qui pourraient avoir des problèmes, ce qui vous permet ensuite de concentrer vos efforts sur ces fournisseurs.

Le développement des services qualité fournisseur dans les entreprises industrielles est un autre exemple. Plutôt que de subir des non qualités et leur impact sur l'organisation de notre Supply Chain (coûts de reprise, désorganisation, retards, ...), il vaut mieux intervenir en amont afin de s'assurer que les standards fournisseurs éviteront toute dérive du processus de fabrication par exemple.

Un dernier exemple concerne la situation financière du fournisseur. Des organismes d'assurance-crédit comme la COFACE ou D&B sauront vous alerter si la situation financière de votre fournisseur se détériore.

FM Global, une société d'assurance américaine dédiée aux entreprises, est très impliquée sur la prévention des risques et l'analyse des sinistres. Elle publie régulièrement des rapports sur les sources et conséquences des risques en Supply Chain. Une étude menée auprès de décideurs Supply Chain montrait que pour réduire les risques sur les approvisionnements en chine, il convenait

- Pour deux tiers des personnes interrogées d'améliorer le nombre de doubles sources,
- De mettre en place des processus d'identification des risques plus robustes.
- Et enfin d'augmenter la collaboration fournisseurs. Cela veut dire de plus les impliquer dans la Supply Chain (comme a pu le faire Boeing dans un exemple précédent) et nous-même d'être plus impliqués dans la Supply Chain de nos fournisseurs

f) Le cas mono-fournisseur

Parlons maintenant d'un exemple bien particulier auquel font face la plupart des acheteurs : comment gérer le risque face à un fournisseur mono-source.

Attention, pour commencer quelques rappels car il arrive que les gens confondent monopole et mono-source

- On appelle monopole une situation où le fournisseur est le seul capable de proposer une technologie, un process ou un produit. Il a peut-être l'exclusivité d'un brevet ou un savoir-faire particulier.
- On dit qu'un composant ou un fournisseur est mono-source quand vous, le client, n'achetez qu'auprès d'une seule source. Peut-être que d'autres fournisseurs existent pour ce produit mais soit ils ne sont pas connus de vos services, soit ils ne sont pas qualifiés. Cette situation est fréquente, surtout lorsque le design du produit est confié à l'expertise du fournisseur.

Dans ces deux cas, l'absence de concurrence pourrait pousser le fournisseur à asseoir une stratégie de domination sur son client, par exemple revoir régulièrement les tarifs à la hausse, ne pas tenir compte de ses engagements (qualité, livraisons à l'heure, ...).



En effet cette situation n'est pas à privilégier car les marges de manoeuvre pour l'acheteur sont limitées. Votre stratégie doit donc être de trouver une double source et pour cela vous devez vous appuyer sur le reste de l'entreprise :

1/ Communiquez sur les dysfonctionnements créés par cette source unique. Insistez sur les conséquences pour l'entreprise (retards de livraison, non qualité, ...). Mettez en avant son coût, par exemple les hausses successives subies ces dernières années. L'objectif de cette première étape est de motiver la direction d'une part mais aussi une équipe projets pour vous aider à solutionner le problème

2/ Construisez une équipe en sollicitant d'autres ressources de l'entreprise (R&D, Qualité, ...) afin de travailler sur une solution différente : redesign d'une solution alternative, qualification d'un nouveau fournisseur, ...

3/ Continuez à faire le dos rond avec votre fournisseur actuel, à chercher des solutions avec lui mais préparez aussi la sortie à venir. Ces situations ne sont pas agréables à gérer, gardez donc intacte votre motivation afin de mener à bien votre projet, même si cela prend du temps. La récompense n'en sera que meilleure.

4.5.Mise en forme

C'est à force de pratiquer l'analyse des risques que vous adopterez les bons réflexes. Une analyse des risques complète ne se réalise pas en une réunion. Il faut considérer qu'elle ne sera jamais exhaustive et qu'il vous faudra plusieurs mois pour la peaufiner et couvrir la majorité des cas. C'est pour cela que l'idéal est de la faire dans le temps, et qu'elle soit continuée par vos collègues même si vous deviez quitter la société. C'est pour cela aussi qu'au cours de nos formations nous appliquons cette méthodologie, pour que vous commenciez à construire votre propre analyse des risques.

Reprenez votre fichier Excel, dans les premières lignes se trouvent les risques qui sont le plus critiques pour votre organisation. Pour chacun identifiez quelles sont les actions qui vous permettraient d'Éliminer, Réduire ou Transférer le risque. Si ce n'est pas possible, vous pouvez l'accepter et commencer à constituer des provisions, avec accord de votre direction financière ?

Attention cependant, on ne vous demande pas de ne pas prendre de risques, il y a tout à parier que vous soyez obligé de le faire. En revanche il faut l'identifier, le communiquer et mettre en place des actions pour le suivre. Par exemple : suite à appel d'offre vous décidez d'attribuer une grosse affaire à un fournisseur, quitte à saturer son capacitaire. Clairement vous prenez un risque ... cependant vous n'avez pas le choix (ou c'est le « moins pire » car vous avez identifié des risques plus critiques chez les autres fournisseurs).

Conclusion :

Troisième pilier de notre risk assessment le plan d'action est le point d'orgue de votre analyse. En effet, si vous avez mobilisé vos équipes et travaillé pour identifier tous les risques de votre Supply Chain, que vous les avez ensuite priorisés par ordre de criticité, c'est bien pour vous y attaquer point par point non ? Avec la méthode ERTA essayez d'éliminer le risque, sinon le réduire ou le transférer, et si aucune de ces options n'est envisageable **ACCEPTÉZ** le risque et ses conséquences.

L'objectif de votre plan d'action est de construire une Supply Chain résiliente, c'est-à-dire qu'elle soit capable de revenir rapidement à son stade initial après avoir subi une contrainte. Les options de ce plan d'action sont illimitées mais vous pourrez travailler sur le sourcing, le stock, la mise en place de contrats, un meilleur suivi de vos fournisseurs, ... A vous de définir les actions adéquates, nous n'avons cité ici que quelques exemples pour vous aider à y voir plus clair.

Chapitre # 5

MISE À JOUR DE L'ANALYSE



5. Une analyse des risques toujours à jour

C'est le dernier pilier de notre méthodologie d'analyse des risques et il est important.

Nous avons insisté lors de l'identification des risques sur l'importance de collaborer avec tous les acteurs de la Supply Chain en mettant en place des matrices qui permettent à différentes personnes de donner la même note de criticité pour un risque donné.

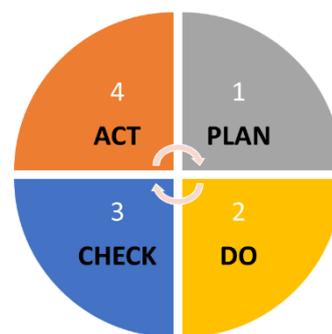
Il s'agit désormais de faire durer notre risk assessment dans le temps et de le tenir à jour. En effet, le monde change, des événements géopolitiques, marché, climatiques, ... pourraient intervenir et soit rendre votre plan d'action caduque (par exemple si vous avez prévu une double source dans une zone qui désormais est touchée par des événements climatiques) soit changer la probabilité (dans la mesure où le risque est survenu il y a moins d'un an par exemple).

5.1. Démarche d'amélioration continue

La roue de Deming, Plan Do Check Act est la base d'une démarche d'amélioration continue.

C'est dans ce sens qu'il faut voir le dernier pilier du risk assesment, une démarche d'amélioration continue visant à tenir à jour et améliorer en permanence son analyse des risques :

- Tenir compte des événements récents (la fermeture d'un fournisseur, une panne machine, la pénurie d'une matière première, ou un tsunami dans une région du monde) pour mettre à jour votre criticité (chacun de ces événements peut impacter la gravité ou la probabilité d'un risque identifié)
- Mettre à jour les évolutions ou les actions de sécurisations déjà mises en place (par exemple vous aviez prévu de réduire en risque en développant une double source. De la sorte vous réduisiez la gravité d'apparition du risque puisque vous aviez un deuxième fournisseur disponible. Mais si ce second fournisseur vient justement de faire faillite ... votre gravité augmente aussitôt).



Comme le dit Christophe V., responsable achats dans l'industrie chimique « *En aucun cas il faut le voir comme un outil d'espionnage de ce qui est fait ou pas fait. Il est rare que votre direction s'en préoccupe ou vous demande en objectif de mener une analyse des risques ... jusqu'au jour où un risque survient et tout le monde vous tombe dessus pour vous demander votre analyse des risques* ».

Lorsque le candidat Trump, futur président des Etats Unis d'Amérique, annonce qu'il pense taxer les importations de certaines matières pour favoriser le marché américain, l'acheteur en charge de l'achat de matière première, qui a des fournisseurs étrangers, doit immédiatement mettre à jour son analyse des risques.

- Soit le risque n'était pas envisagé et dans ce cas il convient de le rajouter.
- Soit le risque avait une probabilité faible de 2, et sa probabilité vient soudain d'augmenter à 4. La gravité de cet événement ayant été analysée à 4, la criticité de cette contrainte passe de 8 à 16, la faisant donc remonter dans le plan d'action de l'acheteur. Nouer des partenariats plus forts avec des producteurs locaux ou réorganiser sa Supply Chain devient donc une nécessité.

Une analyse des risques n'est donc par nature jamais terminée, c'est un outil qui vous permet de faire apparaître les risques majeurs pour votre entreprise et vérifier que pour chacun vous avez éliminé, réduit transféré ou accepté le risque. Cette analyse demande aussi de la réactivité par rapport aux événements et vous devez rester en veille.



5.2. Les outils de mise à jour

Le meilleur moyen de mettre à jour votre analyse des risques reste d'accéder à votre fichier Excel et d'y inscrire les modifications. Mais à part écouter le journal à la radio le matin, comment déceler des événements qui nécessiteraient une mise à jour du risk assessment ?

Saviez-vous que google peut vous envoyer un email lorsque votre nom apparait sur internet ? Utile pour surveiller son E-réputation, ce service s'appelle Google Alert. Je conseille aussi de l'utiliser pour certains de ses fournisseurs critiques. A une fréquence que vous aurez défini Google vous enverra un email pour vous lister tous les nouveaux sites indexés sur la période et qui mentionne le nom de votre fournisseur. Cela ne fonctionnera pas avec des multinationales qui pourraient avoir chaque semaine des centaines de contenus les concernant, mais si un de vos sous-traitants installé en Creuse fait grève, le journal local devrait en parler et vous serez ainsi alerté par google.



L'audit d'un fournisseur peut aussi révéler bien des choses. Exemple dans l'industrie agro-alimentaire : un acheteur fraîchement arrivé pour mettre en place une démarche achats dans l'entreprise décide de faire le tour de ses fournisseurs. Accompagné du service qualité il veut s'assurer que ses fournisseurs ont le niveau pour déployer la stratégie qu'il envisage.

Malheureusement un de leurs sous-traitants, avec lequel ils travaillent depuis des années, se révèle ne pas être au niveau

- Mauvaise gestion des stocks (on parle quand même de produits alimentaires ...)
- Pas de suivi qualité en production
- Standards d'hygiène discutables
- ...

C'est donc une douche froide pour l'acheteur. Il faut en changer immédiatement, mais encore faut-il avoir une double source disponible immédiatement.

En général dans ce genre de solution, l'acheteur décide de mener 2 solutions

- Un plan d'action d'amélioration chez ce fournisseur. C'est l'option la moins coûteuse à mettre en œuvre mais en sera-t-il capable ?
- Le développement d'une double source, qui soit opérationnelle sous quelques mois

Ces deux solutions sont en général menées en parallèle.

Une fois ces indicateurs identifiés, vous pouvez reprendre votre fichier Excel et changer la gravité ou la probabilité. Cela va faire varier votre criticité et donc certains risques prioritaires pourraient ne plus l'être et vice versa, certains risques pourraient devenir hautement critiques. Voyons un exemple, votre risque de hausse de coût avait une probabilité basse puisque jusqu'à aujourd'hui le cours des matières premières était stable.

1/ IDENTIFY THE RISK				2/ PRIORIZE THE RISK			3/ TREAT THE RISK	
Type of risk	Risk family	Cause	Conseq.	Proba	Grav	Crit	Proposed action plan	Implementation
Supplier risk	Commodity	Raw material increase	Increase of cost	3	2	6	Share business with 2 sources	V
Supplier risk	Industrial	Less sales than expected	Increase of cost	4	3	12	Contract guarantee price for 1 year	X
Country risk	Legal	Re-Use of our drawings	Unauthorized copy	4	4	16	Contract protection	X

Cependant au bout d'un certains temps les cours de matière première s'envolent. Le risque d'une hausse des coûts devient donc probable. La criticité est ainsi réévaluée à 10/25 et le plan d'action peut être revu en conséquence.

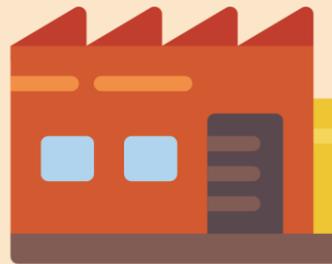
1/ IDENTIFY THE RISK				2/ PRIORIZE THE RISK			3/ TREAT THE RISK	
Type of risk	Risk family	Cause	Conseq.	Proba	Grav	Crit	Proposed action plan	Implementation
Supplier risk	Commodity	Raw material increase	Increase of cost	5	2	10	Share business with 2 sources	V
Supplier risk	Industrial	Less sales than expected	Increase of cost	4	3	12	Contract guarantee price for 1 year	X
Country risk	Legal	Re-Use of our drawings	Unauthorized copy	4	4	16	Contract protection	X

Conclusion :

Le risk assessment est un outil long à déployer mais nécessaire pour construire une Supply Chain résiliente. Une fois l'analyse terminée le travail de l'acheteur n'est pas fini, il doit faire vivre cette analyse dans le temps, modifier la gravité ou la probabilité des risques en fonction des événements qui pourraient surgir, adapter le plan d'action. Il doit donc à minima une fois par an mais idéalement une fois par semestre passer en revue son analyse des risques et y apporter les changements nécessaires. En dehors de cela, il doit aussi et surtout rester en veille : lors d'audits menés chez les fournisseurs, les nouvelles lues dans les journaux, des échanges avec d'autres acheteurs, la presse spécialisée, les salons ou tout simplement lors de discussions informelles avec ses fournisseurs. Il collecte des informations, les traite, et s'il pense que cela doit impacter son analyse des risques il peut immédiatement changer son fichier Excel et voir les conséquences.

Chapitre # 6

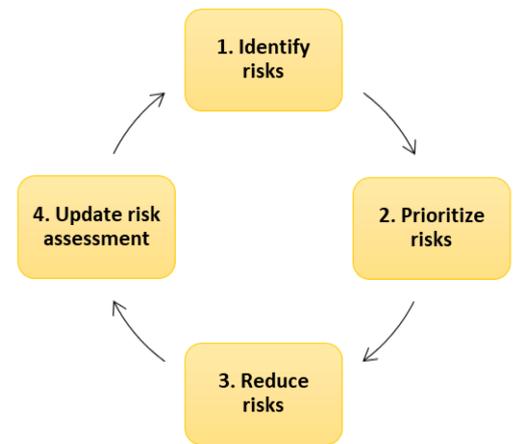
CONCLUSION



6. Conclusion

Vous étiez probablement déjà convaincu de la nécessité de mener une analyse des risques en entreprise, plus particulièrement pour la Supply Chain. Vous disposez désormais d'une méthodologie afin de conduire cette analyse des risques sur votre propre Supply Chain. Pour cela vous pouvez vous appuyer sur nos 4 piliers

1. **Identifier les risques**, famille de risque par famille de risque, en impliquant les collaborateurs qui pourraient être pertinents ;
2. **Prioriser les risques** pour mettre en avant ceux qui ont le plus d'impact pour l'entreprise. Pour cela vous avez au préalable noté chaque risque en fonction de sa gravité et de sa probabilité afin de définir sa criticité ;
3. Vous avez ensuite **défini un plan d'action** visant à rendre votre Supply Chain résiliente, c'est-à-dire capable de rapidement revenir à son état d'origine après avoir subi une contrainte. Pour cela vous avez adressé les risques critiques en essayant de l'éliminer, sinon de les réduire ou de les transférer et en dernier lieu de les accepter. C'est la méthode ERTA.
4. Enfin vous **tenez à jour** cette analyse en fonction des événements et des informations qui sont portées à votre connaissance



Toute cette analyse des risques tient sur un fichier Excel, qui peut faire plusieurs centaines de lignes, mais dont les risques principaux sont mis en avant et c'est sur ceux-ci que nous travaillerons en priorité.

La Pyramide de MASLOW ou théorie des besoins date du 20^e siècle. Elle hiérarchise les motivations des individus par ordre d'importance : Les besoins primaires sont en bas de l'échelle (respirer, boire, se nourrir, ...), le besoin d'avoir un toit sur sa tête ou de faire parti d'un groupe sont au milieu de la pyramide, quant au besoin d'accomplissement personnel il se trouve tout en haut de la pyramide.

Si l'on devait faire le parallèle avec l'entreprise, la gestion des risques se situerait probablement en haut de cette pyramide, c'est-à-dire que la démarche de risk assessment ne fait pas partie des besoins primaires du fonctionnement de l'entreprise et la plupart des entreprises se contenteront d'estimer les risques au cas par cas sans prendre en compte la vision globale de la Supply Chain. En revanche, certaines entreprises ont atteint ce degré de maturité et ont compris l'importance de mener un risk assessment complet dans leur organisation. Nous en avons cité quelques exemples dans ce livre blanc.

Le monde change vite et nous subissons de plus en plus de contraintes, plus fortes et plus souvent. C'est vrai pour le rythme des crises économiques, c'est vrai pour les événements climatiques, ... Les entreprises qui seront performantes dans le futur sont donc les entreprises qui seront capables de faire face à ces risques et de réagir rapidement car elles les auront anticipés.