

LE SUPPLY CHAIN RISK MANAGER.

Auteur : **Robert Nondonfaz**
Chargé de cours adjoint HEC-ULg
Logistique / Supply Chain
robert.nondonfaz@ulg.ac.be



Yasemin Arda
Chargée de cours HEC-ULg
Logistique / Supply Chain
yasemin.arda@ulg.ac.be



Contexte : **L'évolution économique et industrielle exige de plus en plus que les industriels maîtrisent tous les risques stratégiques, financiers, marketing, logistiques, environnementaux.**

Thèse : **La gestion des indicateurs de vulnérabilité est aussi essentielle que celle des indicateurs de performance, en particulier pour tout ce qui touche à la Supply Chain.**

Conclusion : **Le Supply Chain Manager doit devenir Supply Chain Risk Manager.**

Il est bien connu que la gestion des entreprises devient de plus en plus difficile par suite de la grande volatilité des paramètres de l'environnement : concurrence sur les prix et sur les performances, fluctuation des devises, réglementations écologiques, hausse des coûts des énergies et menaces sur leurs disponibilités, récession économique, inflation, législations sensées protéger les consommateurs, menaces terroristes, grèves, inondations, incendies, épidémies, contaminations, ...

Toutes ces sources de risque, difficilement identifiables et quantifiables et aux évolutions imprévisibles, impactent fortement l'efficacité de la chaîne logistique. [*efficacité (qualité d'une chose qui produit l'effet attendu) ≠ efficience (capacité d'un certain rendement)*]. Puisqu'une perturbation à un niveau quelconque de la chaîne peut avoir des conséquences graves sur plusieurs maillons, cette recherche d'efficacité n'est possible qu'au travers d'une intégration de plus en plus poussée de tous les maillons de la chaîne logistique. Or chacun des maillons de cette chaîne présente une ou plusieurs faiblesses vis-à-vis de tous ces risques. Un maillon peut être fragilisé par un nouveau règlement sur les émissions de GES, un autre par l'augmentation subite des prix de certaines matières premières, un autre est affecté par une limitation des transports suite à la non disponibilité de containers dans certains ports, un autre par un manque de capacité de main d'œuvre compétente ou par une panne sérieuse à un équipement indispensable, etc ...

Et il est inutile de s'étendre sur une évidence : la capacité d'une chaîne, et donc sa performance, est fonction de son maillon le plus faible.

Pour faire face à cette situation, qui deviendra progressivement la règle dans tous les secteurs industriels, commerciaux et financiers, on a introduit une nouvelle science appelée **cindynique** c.à.d. ensemble des sciences et des techniques qui étudient les risques naturels et technologiques, les évaluent et tentent de prévenir les dangers induits. [cindynique vient du grec kindunos = danger].

Toutes les activités industrielles sont sujettes à des risques et la Supply Chain en introduit un nombre non négligeable. Pour faire face à ces dangers, le Supply Chain Manager devient Supply Chain Risk Manager. Le Supply Chain Risk Manager (SCRM) doit impérativement mettre en place un système d'information couvrant tous les maillons ; il doit gérer les flux d'information entre les différents maillons et améliorer continûment la vitesse et l'efficacité de ces flux dans le but d'éviter certains événements à risques ou de diminuer leurs impacts. Il doit aussi limiter le nombre de maillons, surtout ceux dont l'exposition aux risques est très importante, ce qui ne veut pas dire qu'il faut ré-internaliser toutes les fonctions. En effet, tous les logisticiens savent qu'il est souvent plus difficile de gérer ces flux dans sa propre entreprise.

Chaque maillon, interne ou externe, doit donc être choisi parce qu'il est un maillon fort dans son core business. De plus, chaque maillon doit placer le client au centre de sa gestion ; il doit gérer ses activités pour apporter un véritable avantage compétitif à chaque produit.

La démarche suivra le schéma classique : identifier, quantifier, anticiper et gérer. Elle sera de type mutualiste avec la participation franche et totale de chacun des maillons.

Le SCRM doit donc, dans un premier temps, identifier tous les risques susceptibles d'affecter la chaîne logistique, qu'ils soient opérationnels (risques inévitables à cause de la nature aléatoire de la demande et de l'offre) ou externes (risques liés à des événements inattendus comme des catastrophes naturelles). Ces risques seront déterminés pour chaque maillon de la chaîne, en collaboration avec toutes les entreprises membres.

Les risques affectant la Supply Chain et donc chaque maillon sont de différents types, mais tous conduisent à une impossibilité de fabrication ou de transport du produit final, à une augmentation des coûts, à une perte de flexibilité et de réactivité des outils de production, à un non-respect des spécifications de qualité et/ou du délai, :

- Risques naturels (tempêtes, cyclones, inondations, incendie, neige, tremblements de terre, ...)
- Risques d'origine humaine (attaques terroristes, vols, contaminations, pollution, erreurs humaines, ...)
- Risques économiques (fluctuations des devises, tarifs douaniers, inflation, ...)
- Risques politiques et sociaux ;
- Risques liés à l'opérationnalité interne de chaque maillon (défaillance de machines ou de personnel, sur- ou sous-stock, méthode de travail, outils, ...)
- Risques liés à l'aval ou demande (déstructuration économique, mode, climat, ...)
- Risques liés à l'organisation du réseau (confusion de responsabilité, effet de chaos dû à la complexité, inertie de certains, manque de transparence, coordination et visibilité insuffisante ...)
- Risques liés à l'amont ou fournisseurs (fragilité financière, fournisseur monopolistique, fournisseur appartenant à plusieurs chaînes différentes voire concurrentes, ...)
- Risques liés aux insuffisances des systèmes d'informations (incompatibilité, défaillance, ...)
- Risques liés au produit (obsolescence, technologie dépassée, complexité, faible rotation, valeur élevée ;
- Risques liés aux stratégies propres des entreprises membres de la Supply Chain ;
- Risques liés à la distribution (dépendance vis-à-vis des canaux de distribution, ...).

Les principaux facteurs de vulnérabilité étant identifiés, le SCRM doit ensuite quantifier les risques au niveau de chaque maillon de façon à se concentrer d'abord sur les risques les plus importants.

Ensuite, les niveaux de risque par maillon étant hiérarchisés, le SCRM doit mettre en place les outils d'informations et de communication permettant de circonscrire les effets négatifs découlant de la survenance d'un risque chez un des maillons.

Les stratégies de prévention ou de réduction correspondantes doivent aussi être déterminées et appliquées en s'appuyant sur la collaboration de chaque maillon de la Supply Chain.

Dans les faits, il s'agit d'un travail continu, de longue haleine, exigeant une grande rigueur et une remise en cause permanente, mais la survie des entreprises est à ce prix.