



# Gestion des risques opérationnels de la Supply Chain

*Grande enquête auprès  
de 145 entreprises françaises*

# Sommaire

## CHAPITRE 1

PAGE 4



Les enjeux des  
Supply Chain  
Managers

Améliorer la performance, diminuer les coûts,  
maîtriser les risques opérationnels

Augmenter les taux de service et la  
satisfaction client

Gagner en flexibilité et en agilité

## CHAPITRE 2

PAGE 8



Quels risques  
opérationnels pour  
la Supply Chain ?

L'indisponibilité du système d'information

La défaillance des fournisseurs

L'imprévisibilité des pics de volumes

## CHAPITRE 3

PAGE 12



Comment  
se protéger ?

Collecter et partager les bonnes informations

Analyser les risques opérationnels  
et optimiser les processus de gestion de crise

Élaborer un plan de continuité d'activités

Executive Summary .....	3
Conclusion .....	16
L'offre Supply Chain Generix Group ...	17
En quoi Generix Group vous aide ? ....	17
Qui sommes-nous ? .....	18
Remerciements .....	19

# Executive Summary

Les enjeux de sécurité figurent parmi les challenges les plus difficiles à adresser par les Supply Chain Managers. Les menaces sont multiples, protéiformes, potentiellement destructrices, souvent impossibles à prévoir. Concilier performance, qualité et pilotage, tout en réduisant les coûts et en maîtrisant les risques : tel est, aujourd'hui, le paradoxe que tous les Supply Chain Managers doivent résoudre. Mission impossible ? Ce challenge n'est évidemment pas aisé à atteindre, *a priori*.

## La Supply Chain étendue devient difficilement maîtrisable

La difficulté majeure réside dans l'obtention d'une vision de bout en bout de la chaîne pour maîtriser les trois piliers d'une politique de sécurité : anticiper les risques, réagir rapidement et minimiser les impacts. La complexité des processus logistiques, la vitesse d'exécution attendue, l'emprise géographique des échanges et la multiplicité des parties prenantes (transporteurs, transitaires, ports, aéroports, fournisseurs, sous-traitants, clients, douanes, ...) ne facilitent guère la tâche de ceux qui sont garants du service rendu aux clients. Observons la supply chain du secteur automobile : globale, hyper-tendue, un nombre astronomique d'intervenants, et une pression du marché pour réduire les délais d'attente et les prix de vente. Quant au e-commerce, 50% de la promesse faite au client concerne des activités logistiques : avoir le stock disponible, s'engager sur les délais et lieux de livraison puis exécuter sans faille les opérations, à moindre coût.

La maîtrise des flux au travers des partenaires qui aident l'entreprise à les exécuter revêt aujourd'hui un

caractère stratégique clé pour séduire et fidéliser les clients, et pour se différencier de la concurrence.

Hélas, les risques ne manquent pas : depuis l'indisponibilité du système d'information jusqu'à la défaillance de fournisseurs, en passant par l'apparition de pics de volumes imprévus, le vol ou les catastrophes naturelles... Tous ces événements entraînent des coûts directs, indirects, une altération de l'image de l'entreprise, des pertes de clients... voire la faillite de l'entreprise, si celle-ci n'est pas capable de conserver, de bout en bout, la maîtrise opérationnelle de sa Supply Chain.

## Une exigence de visibilité de bout en bout pour prévenir les risques

Comment, dès lors, se protéger ? Le principe fondamental est d'obtenir une visibilité sur l'ensemble de la chaîne logistique : du fournisseur au client final (ou aux clients du client), en passant par tous les intervenants. Pour cela, il convient d'actionner plusieurs leviers. D'abord, un levier organisationnel, avec des remontées d'informations régulières en

interne, mais aussi avec les fournisseurs et toutes les parties prenantes de la Supply Chain. Ensuite, un levier managérial, avec une implication de tous les managers et collaborateurs de l'entreprise et de ses partenaires, dans le cadre de plans de continuité d'activités et de gestion de crise. Enfin, un levier technologique, en mettant en place les bons outils, les expertises adaptées et les bonnes solutions logicielles qui proposent cette indispensable vision de bout en bout, pour tous les acteurs de la Supply Chain.

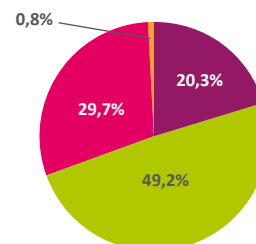
Une enquête exclusive, menée par Generix Group à l'automne 2015, a eu pour but de dresser un état des lieux du comportement des Supply Chain françaises face à leurs risques opérationnels. Sujet que huit entreprises sur dix considèrent comme un enjeu important ou majeur. Plus précisément, il s'agit d'identifier les enjeux, de détecter les principaux risques opérationnels redoutés et de hiérarchiser les moyens mis en œuvre par les entreprises pour se protéger.

## Méthodologie de l'enquête

L'enquête Generix Group a été auto-administrée en ligne en août et septembre 2015. 145 entreprises ont participé, dont une sur quatre génère plus de 50 % de son activité à l'international et 38,8 % entre 10 % et 50 %. Les entreprises du secteur de la grande distribution/retail et du commerce de gros représentent 24 % des entreprises interrogées. L'agroalimentaire et les biens de consommation regroupent 18,4 % des entreprises et l'industrie 12,6 %. Les deux tiers des entreprises gèrent plus d'un million de colis par an (14 % plus de dix millions). Quatre entreprises sur dix gèrent des volumes supérieurs à 100 000 tonnes par an (10 % plus de dix millions de tonnes).

## La réduction des risques est-elle un enjeu ?

- Ne sait pas
- Oui, mais non propriétaire
- Enjeu important
- Enjeu majeur



# Les enjeux des Supply Chain Managers

*« La capacité à équilibrer efficacité et réductions de coûts avec des mesures qui soutiennent la croissance est aujourd'hui un prérequis pour tout Supply Chain Manager ».*

Michael Dominy, vice-président de la Recherche, Gartner, septembre 2015

# Améliorer la performance, diminuer les coûts, maîtriser les risques opérationnels

Les enjeux liés à la performance opérationnelle sont aujourd'hui bien identifiés par les Supply Chain Managers. Cette performance se mesure sur plusieurs axes :

- > l'efficacité, qui traduit la capacité de la Supply Chain à répondre aux objectifs d'approvisionnement de l'entreprise en termes de qualité, de coûts et de délais ;
- > l'efficience du dispositif d'approvisionnement lui-même, qui consiste à obtenir les meilleurs résultats tout en optimisant les ressources utilisées dans ce but ;
- > la résilience face aux risques opérationnels susceptibles d'entraîner des défaillances ou des ruptures d'approvisionnement.

A l'heure actuelle, les échanges sont de plus en plus mondialisés, avec des fournisseurs qui peuvent être géographiquement très dispersés. De fait, la probabilité de rencontrer des aléas impactant la production, le transport ou le prix des biens échangés augmente, avec des conséquences immédiates en termes d'approvisionnement.

Dans le même temps, les chaînes d'approvisionnement tendent à se ramifier et à impliquer de plus en plus d'acteurs différents : les grands fournisseurs travaillent avec des sous-traitants, qui eux-mêmes se fournissent auprès d'autres groupes, ce qui crée des relations d'interdépendance.

Dans ce contexte, il devient complexe pour les responsables de Supply Chain de maîtriser l'ensemble des informations, des coûts et des risques opérationnels associés à la gestion des approvisionnements.

Néanmoins, cette maîtrise de la Supply Chain est essentielle pour la performance de l'entreprise elle-même, d'autant plus quand celle-ci évolue dans un marché fortement concurrentiel.

Les entreprises interrogées par Generix Group ont mis en avant la nécessité d'améliorer la performance de la Supply Chain, de réduire les coûts et de bien maîtriser les risques opérationnels. Pour huit entreprises sur dix, cet enjeu de sécurité est considéré comme important ou majeur.

## Supply Chain : le Top 10 des entreprises les plus performantes en Europe

- 1 Unilever
- 2 Inditex
- 3 H&M
- 4 Nestlé
- 5 L'Oréal
- 6 Diageo
- 7 Reckitt Benckiser
- 8 BMW
- 9 Delphi Automotive
- 10 Schneider Electric

Source : Gartner, septembre 2015.

## Les enjeux les plus importants

Quels sont, selon vous, les principaux enjeux actuels des Supply Chain Managers ?

62% Améliorer la performance

53,8% Diminuer les coûts

52,4% Réduire les risques

46,2% Piloter l'entreprise (S&OP)

46,2% Améliorer la flexibilité

## Les enjeux les moins importants

- > Fiabiliser et enrichir les indicateurs de performance
- > Améliorer la visibilité sur les opérations internes et externes
- > Moderniser les moyens logistiques
- > Exploiter le potentiel du numérique et du Big Data
- > Améliorer l'agilité pour traiter de nouveaux flux

# Augmenter les taux de service et la satisfaction client

La qualité d'une chaîne logistique s'apprécie de bout en bout. Deux indicateurs sont particulièrement cruciaux pour mesurer cette qualité : le taux de service, qui traduit le taux de livraison en temps et en heure et le niveau de satisfaction client. Il est aujourd'hui très difficile de dissocier ces deux éléments : la qualité intrinsèque de la chaîne logistique détermine le niveau de satisfaction du client. Une dégradation de la performance en amont se répercute inévitablement sur le client final. Il devient ainsi essentiel de disposer des bonnes informations et de remonter les flux de données pour anticiper toute dégradation afin d'y remédier le plus rapidement possible.

Ce phénomène est amplifié par deux facteurs. D'une part, le boom du e-commerce : selon l'Observatoire des Usages Internet de Médiamétrie, 34,7 millions d'internautes français ont effectué un achat sur Internet au second trimestre 2015 (soit 628 000 de plus en un an) autant d'achats qui déclenchent autant de flux logistiques, voire plus. D'autre part, les consommateurs sont de plus en plus sensibles à leur « customer experience », tant en termes de facilité de navigation sur le site que de performance opérationnelle pour être livré. Tout dysfonctionnement peut entraîner non seulement la perte quasi-irréversible du client insatisfait et certainement aussi décourager de nombreux clients potentiels influencés par ce cyber acheteur déçu.

La nécessité de piloter la chaîne logistique et, d'une façon plus globale, l'ensemble de l'entreprise autour de S&OP (Sales & Operations Planning) efficaces a été citée dans l'enquête Generix Group comme le quatrième enjeu le plus important par 46,2 % des entreprises derrière l'amélioration de la performance de la Supply Chain, la réduction des coûts et la maîtrise des risques opérationnels. Les challenges sont multiples : fiabiliser les prévisions de ventes, optimiser la gestion des stocks, maîtriser le taux de service, garantir l'excellence de la Supply Chain.

## Chiffre Clef

**9,92**  
milliards de dollars

*c'est la taille du marché mondial des solutions de Supply Chain Management en 2014*  
(Source : Gartner).

## Les enjeux selon le secteur

Distribution, Commerce de gros, Retail	Agroalimentaire, Biens de consommation	Industrie, Électronique	Services
<ul style="list-style-type: none"><li>1 &gt; Améliorer la performance globale de la Supply Chain</li><li>2 &gt; Réduire les risques opérationnels</li><li>3 &gt; Améliorer l'agilité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1 &gt; Améliorer la performance globale de la Supply Chain</li><li>2 &gt; Piloter l'entreprise autour de S&amp;OP efficaces</li><li>3 &gt; Réduire les risques opérationnels</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1 &gt; Diminuer les coûts logistiques</li><li>2 &gt; Étendre la Supply Chain vers les clients et les fournisseurs</li><li>3 &gt; Améliorer la flexibilité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1 &gt; Améliorer la performance globale de la Supply Chain</li><li>2 &gt; Réduire les risques opérationnels</li><li>3 &gt; Améliorer la performance globale</li></ul>

# Gagner en flexibilité et en agilité

Si l'agilité et la flexibilité ne sont pas citées en premier par les responsables de la Supply Chain, ces enjeux figurent néanmoins en bonne place parmi leurs préoccupations.

La flexibilité renvoie en effet à la capacité de réagir rapidement en cas de besoin, qu'il s'agisse, par exemple, d'identifier un nouveau transporteur ou de faire appel à des fournisseurs supplémentaires en cas d'incapacité du fournisseur habituel à satisfaire une demande.

L'agilité va plus loin, en intégrant une capacité d'anticipation dans la chaîne d'approvisionnement. Elle suppose une visibilité étendue de la chaîne et un partage d'informations entre tous les acteurs. Ainsi, un fournisseur identifiant un retard probable de livraison pourra rechercher des solutions alternatives pour les proposer à son client, avant que celui-ci ne soit impacté par un retard effectif et inattendu.

Face à une concurrence de plus en plus forte, l'agilité et la flexibilité de la Supply Chain deviennent des leviers essentiels pour permettre à une entreprise de se différencier. En effet, sans flexibilité, le moindre aléa touchant ses fournisseurs, directs ou indirects, ou ses partenaires logistiques, est susceptible de perturber sa production ou de mettre en péril sa capacité à livrer ses propres clients.

De même, sans une Supply Chain agile, un groupe, surtout s'il est fortement internationalisé, n'est pas en

mesure de saisir des opportunités telle que l'apparition d'un nouveau marché, ni de répondre à un pic de demandes imprévu. Un manque d'agilité se traduit donc directement par une perte de chiffre d'affaires.

Les besoins de flexibilité et d'agilité renvoient à une gestion fine des informations disponibles, collectées à chaque point de la Supply Chain et remontées avec des solutions ad hoc. Il peut s'agir par exemple d'anticiper la défaillance d'un fournisseur, une rupture d'approvisionnement ou des pics de demande... mais aussi de savoir simuler les impacts d'un aléa pour toutes les étapes du processus logistique.



©Wassonforstock - Stockfresh

## Les enjeux selon l'activité à l'international

Moins de 10%	10 à 50%	Plus de 50%
<ul style="list-style-type: none"><li>1 &gt; Améliorer la performance globale de la Supply Chain</li><li>2 &gt; Réduire les risques opérationnels</li><li>3 &gt; Diminuer les coûts logistiques</li><li>4 &gt; Flexibiliser pour absorber les pics de volumes</li><li>5 &gt; Piloter l'entreprise autour de S&amp;OP efficaces</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1 &gt; Diminuer les coûts logistiques</li><li>2 &gt; Améliorer la performance globale de la Supply Chain</li><li>3 &gt; Réduire les risques opérationnels</li><li>4 &gt; Flexibiliser pour absorber les pics de volumes</li><li>5 &gt; Étendre la Supply Chain vers les clients et les fournisseurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1 &gt; Flexibiliser pour absorber les pics de volumes</li><li>2 &gt; Piloter l'entreprise autour de S&amp;OP efficaces</li><li>3 &gt; Étendre la Supply Chain vers les clients et les fournisseurs</li><li>4 &gt; Améliorer la performance globale de la Supply Chain</li><li>3 &gt; Réduire les risques opérationnels</li></ul>

## CHAPITRE 2

# Quels risques opérationnels pour la Supply Chain ?

*« La sécurité d'une chaîne repose sur celle  
de son maillon le plus faible ».*

Eugène-François Vidocq



# L'indisponibilité du système d'information

A l'heure du « tout connecté » où de plus en plus de services sont accessibles en permanence depuis le Web ou les mobiles, la moindre défaillance d'une composante du système d'information peut être lourde de conséquences concrètes : coûts directs, perte de clients, dégradation de l'image de l'entreprise... Les chiffres publiés par le CLUSIF (Club de la sécurité des systèmes d'information français) montrent que seulement 1 % des entreprises considèrent que leur dépendance à l'égard de leur système d'information est faible ; pour huit entreprises sur dix, cette dépendance est considérée comme forte.

Le risque d'indisponibilité du système d'information concerne tout particulièrement la chaîne logistique, pour au moins trois raisons : d'abord, le nombre de parties prenantes qui interviennent dans la gestion de la chaîne logistique (l'entreprise, ses fournisseurs, ses transitaires, ses transporteurs, ses clients, les clients de ses clients...).

Ensuite, du fait de la sensibilité du client final à la qualité de la chaîne logistique, en particulier lorsque celle-ci repose sur des flux tendus : une indisponibilité, même mineure, peut se traduire par des pertes de clients et donc de chiffre d'affaires.

Enfin, la chaîne logistique est sensible aux interruptions de son système d'information du fait que ses principaux applicatifs (APS, WMS ou TMS) pilotent des processus d'exécution en temps réel pour lesquels une défaillance implique souvent l'incapacité

des ressources à être pleinement opérationnelles. Ce risque d'indisponibilité est bien perçu par les responsables logistiques. Dans l'enquête Generix Group, il est cité comme le plus impactant pour la Supply Chain, quel que soit le secteur économique : une entreprise sur deux craint une indisponibilité du système d'information.

## Les quatre concepts clés de la sécurité

**La disponibilité :** elle se définit comme la capacité d'un système d'information à pouvoir être utilisée à tout moment, en fonction des performances prévues. La disponibilité est d'autant plus importante que le système d'information intègre des composantes tels que des systèmes d'information tiers (liens avec les sous-traitants, les partenaires...).

**L'intégrité :** elle assure que des informations ne sont pas modifiées entre le moment où elles sont émises et celui où elles sont réceptionnées par leurs destinataires. C'est la garantie que les données ne sont pas altérées lorsqu'elles sont collectées, stockées, traitées et restituées.

**La confidentialité :** elle garantit que seuls les utilisateurs habilités accèdent aux systèmes et aux données, avec des mécanismes de contrôle d'accès, de chiffrement et d'authentification.

**La traçabilité :** c'est la possibilité de suivre pas à pas toutes les opérations élémentaires qui ont conduit à un résultat, de manière à attribuer de façon certaine à un utilisateur une action effectuée à un moment donné.

## Le Top 5 des risques jugés les plus impactants pour les opérations logistiques

(Impact considéré comme important ou très important)

Indisponibilité du système d'information

46,4%

Défaillance ponctuelle d'un fournisseur

37,6%

Pics de volumes imprévus

37,1%

Risque social (interne ou externe)

24%

Défaillance ponctuelle d'un prestataire

19,5%

## Le Top 5 des risques jugés les moins impactants pour les opérations logistiques

(Impact considéré comme faible)

Contrefaçon

66,7%

Vol de marchandise, sabotage

52,8%

Catastrophes naturelles

47,6%

Problèmes douaniers

37,1%

Changements organisationnels

28,2%

# La défaillance des fournisseurs

Selon les données d'Altarès, chaque année, en France, environ 1 500 sociétés de transport et de logistique font faillite. Si l'on ajoute les défaillances des fournisseurs qui ne se traduisent pas par leur disparition, le risque de rupture de la chaîne logistique est bien réel.

Les responsables Supply Chain interrogés dans l'enquête Generix Group ont cité le risque de défaillance des fournisseurs comme la seconde menace à laquelle ils doivent faire face (voir page 10). Il est le plus souvent difficile d'anticiper le risque de défaillance, surtout si les causes sont liées à des événements naturels, à de soudaines difficultés de trésorerie ou à des ruptures dans la propre Supply Chain des fournisseurs.

Plusieurs facteurs contribuent à aggraver les risques opérationnels et les conséquences de défaillances de fournisseurs : le recours accru à la sous-traitance qui augmente le nombre de parties prenantes, la globalisation qui accroît l'externalisation dans les pays émergents où les standards sont différents, la dépendance accrue à l'égard de fournisseurs stratégiques, la tendance à privilégier le zéro-stock et les flux tendus, et la spécialisation des chaînes de production selon les produits ou les composants...

Selon le Centre des Hautes Études d'Assurance, les sociétés ayant subi des ruptures de chaîne d'approvisionnement du fait de leurs fournisseurs ont subi une baisse moyenne de la valeur boursière de 40 %.

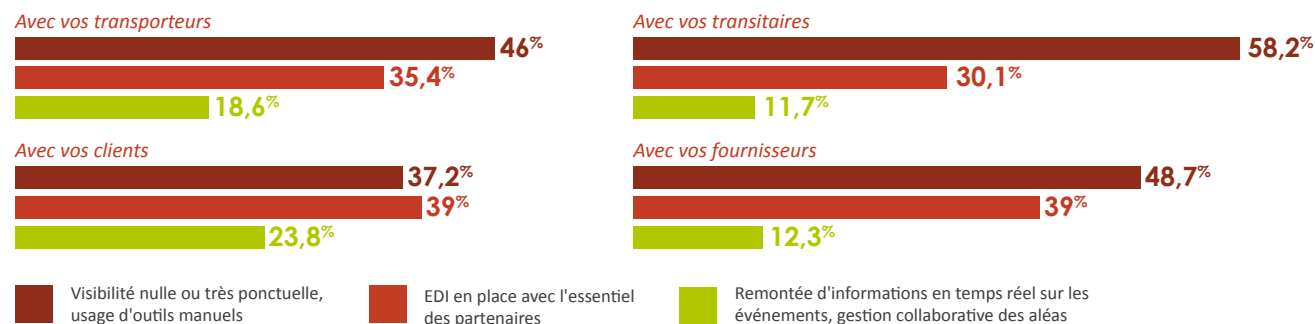
Le problème reste le manque de visibilité suffisante sur l'écosystème de la Supply Chain. Ainsi, une entreprise

sur deux n'a qu'une visibilité nulle ou très ponctuelle sur les aléas pouvant survenir chez ses transporteurs et ses fournisseurs. De même, six entreprises sur dix sont dans une situation similaire vis-à-vis de leurs transitaires.

Même si la visibilité sur les clients est meilleure grâce à des remontées d'informations plus fréquentes,

la situation est loin d'être optimale. C'est pourtant dans ce domaine (la visibilité sur les multiples parties prenantes de la Supply Chain) que les flux d'informations trouvent tout leur intérêt, avec des remontées en temps réel et des modes de collaboration avancée pour des prises de décision plus rapides qui mériteraient d'être davantage adoptées par les entreprises.

## Le niveau de visibilité sur les aléas de la chaîne logistique



## Le Top 3 des risques selon les secteurs

Distribution, Commerce de gros, Retail	Agroalimentaire, Biens de consommation	Industrie, Électronique	Services
1 > Indisponibilité des SI	1 > Indisponibilité des SI	1 > Indisponibilité des SI	1 > Indisponibilité des SI
2 > Pics de volumes imprévus	2 > Pics de volumes imprévus	2 > Pics de volumes imprévus	2 > Défaillance ponctuelle d'un fournisseur
3 > Défaillance ponctuelle d'un fournisseur	3 > Risque social, Défaillance ponctuelle d'un fournisseur	3 > Défaillance ponctuelle d'un fournisseur	3 > Défaillance structurelle d'un fournisseur

# L'imprévisibilité des pics de volume

Ne pas pouvoir faire face à des pics de volume imprévus constitue le troisième risque le plus redouté par les Supply Chain Managers interrogés dans l'enquête Generix Group. Ce risque est même placé en seconde position par les entreprises des secteurs de la grande distribution, du commerce de gros, de l'agroalimentaire, des biens de consommation, de l'industrie et de l'électronique. L'enquête montre que les entreprises de ces secteurs sont plus sensibles au risque de perte de clients et à la dégradation de leur réputation.

Ces entreprises sont en effet directement en prise avec le consommateur et toute perturbation se répercute inévitablement de plusieurs manières :

- > une insatisfaction du consommateur qui peut le conduire à préférer les offres des concurrents,
- > des pertes de chiffre d'affaires qui, pour certaines entreprises, par exemple dans le e-commerce, peuvent s'avérer dramatiques et même compromettre leur survie,
- > une désorganisation de la Supply Chain, si les processus ne sont pas configurés pour gérer les pics de volumes, si les solutions logicielles ne sont pas adaptées, si les infrastructures (entrepôts, ressources des transporteurs, réseaux...), ne sont pas correctement dimensionnées ou encore si les ressources pour assurer le retour à une situation normale ne sont pas disponibles et/ou compétentes.

La prévision des pics de volumes s'avère particulièrement délicate à réaliser, c'est pour cette raison que les Supply Chain Managers en redoutent les conséquences. En effet, se baser sur les tendances passées pour anticiper les tendances futures à court ou moyen terme constitue une approche qui trouve



vite ses limites (mauvaise qualité des données, effets de saisonnalité, renouvellement des produits, spécificités géographiques...). De même, l'analyse prédictive n'est pas encore adaptée à la Supply Chain, d'autant que le nombre de références s'accroît, que les opérations se multiplient et que les assortiments s'étoffent en permanence. D'où l'intérêt de privilégier les remontées d'informations en temps réel afin de réagir rapidement, et le plus en amont possible, à toute variation dans les prévisions ou traitement des volumes.

## Les conséquences d'une mauvaise gestion des risques les plus souvent observées

(choix 1 et 2 sur une échelle de 1 à 5)

Coûts indirects (désorganisation, litiges...)

1 61,1%

Coûts directs (avoirs, pénalités...)

2 58,7%

Dégradation de l'image de l'entreprise

3 45,3%

Perte de clients

4 31%

Faillite de l'entreprise

5 6,5%



## CHAPITRE 3

# Comment se protéger

« Une crainte prévoyante et précoce est mère de toute sécurité ».

Edmund Burke, 1792

# Collecter et partager les bonnes informations

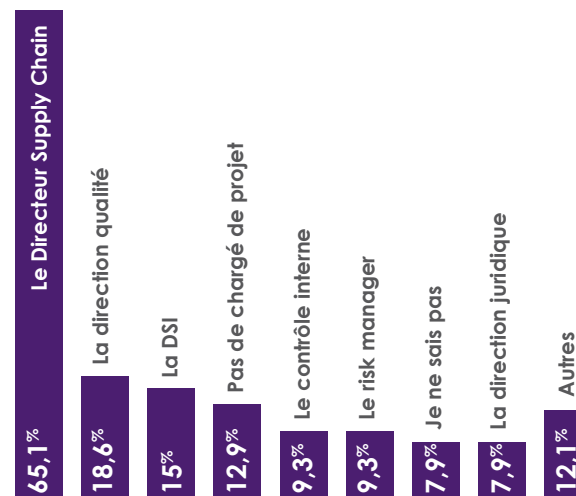
La maîtrise des risques opérationnels et leur anticipation reposent avant tout sur la connaissance et le partage de l'information. Les entreprises privilégient les systèmes de remontées d'informations et les alertes opérationnelles sur les événements affectant la Supply Chain, qu'ils soient d'origine interne à l'entreprise ou qu'ils concernent les prestataires externes. Ces dispositifs de remontées d'alertes internes ont été cités comme le premier levier pour gérer les risques opérationnels qui touchent la Supply Chain.

Remonter les bonnes informations en temps réel permet d'être proactif de manière à détecter le plus en amont possible les sources de dysfonctionnement, y remédier avant qu'il ne soit trop tard, voire avant que le client ne soit trop négativement impacté. Ce besoin de visibilité est mis en avant davantage dans les entreprises qui gèrent de gros volumes, notamment dans la grande distribution, le commerce de gros, l'agroalimentaire, les biens de consommation et l'industrie.

La mise en œuvre d'un processus de remontée d'informations nécessite plusieurs prérequis :

- > La disponibilité des informations issues de multiples sources
- > La qualité des informations exploitables
- > La capacité d'intégrer toutes les données pour disposer d'une visibilité complète sur les flux, par exemple avec un outil de type « Tour de contrôle »

## Qui est responsable de la prévention des risques ?



> L'élaboration d'indicateurs pertinents.

Le challenge, pour bâtir un système de remontées d'informations efficace en temps réel, reste d'intégrer de multiples types de données, représentatives des principaux processus de la Supply Chain : réception, stockage, traitement des flux, retours, état des conditionnements, contrôle de conformité, suivi des préparations, traçabilité transporteurs, état des livraisons, gestion des événements...

Pour atteindre un niveau optimal de visibilité sur les risques, les Supply Chain Managers sont en première ligne : les deux-tiers d'entre eux, dans l'enquête, ont la

## Comment sont gérés les risques

Remontées d'alertes sur les événements internes

1 **64,6%**

Analyse régulière des risques, documentation

2 **39,4%**

Processus de gestion de crise efficaces

3 **38,4%**

Remontées d'alertes depuis les partenaires externes

4 **31,3%**

Plan de continuité d'activités de l'entreprise

5 **28,3%**

Surévaluation des prévisions de volumes

6 **26,3%**

Organisation de l'écosystème autour de l'entreprise

7 **19,2%**

Pas de gestion des risques

8 **11,1%**

Recours à l'assurance

9 **9,1%**

Ne sait pas

10 **5,1%**

responsabilité directe de la prévention des risques. Et la plupart travaillent de concert avec la direction de la qualité et la direction des systèmes d'information. Ces dernières jouent en effet également un rôle majeur : la direction de la qualité est garante de la cohérence des données et de la pertinence des indicateurs ; la DSI, pour sa part, est garante de la solidité des solutions, de l'intégration dans le système d'information existant, de manière à couvrir l'ensemble des risques sur l'ensemble du périmètre de la Supply Chain. Dans une entreprise sur dix, les responsables Supply Chain travaillent aussi en collaboration avec l'entité en charge du contrôle interne et les risks managers.

# Analyser les risques opérationnels et optimiser les processus de gestion de crise

Une chaîne logistique peut être confrontée à deux types de risques :

- > les risques mineurs dont la probabilité d'occurrence est relativement élevée mais dont l'impact reste faible pris individuellement (perte d'une palette lors d'une livraison, retard d'un cargo, ...)
- > les risques majeurs dont la probabilité de survenance est faible mais avec un impact important voire catastrophique (indisponibilité du SI pendant un délai inacceptable, incendie non maîtrisé d'un site, catastrophe naturelle, ...)
- > certains risques mineurs, s'ils se produisent trop fréquemment, peuvent présenter un impact significatif pour l'entreprise.

Le préalable à toute politique de sécurité réside dans l'analyse fine des risques opérationnels auxquels une Supply Chain peut être confrontée. Cela suppose un travail de cartographie des menaces, d'analyse des impacts (directs et indirects), d'évaluation de la potentialité des menaces et de définition de scénarios de risques en fonction de leur gravité. Connaître ses risques n'est toutefois pas suffisant, il faut pouvoir y faire face lorsqu'ils surviennent. C'est l'intérêt de disposer de processus de gestion de crise et de toutes les informations nécessaires, en cas de survenance d'une crise, mais aussi en amont, de manière à prévenir leur apparition et leur prolifération.

## Les enjeux selon l'activité à l'international

Moins de 10%	10 à 50%	Plus de 50%
<b>1 &gt; Remontées d'alertes internes</b> 2 > Analyse des risques 3 > Gestion de crise 4 > Remontées d'alertes externes 5 > Surévaluation des prévisions	<b>1 &gt; Remontées d'alertes internes</b> 2 > Analyse des risques 3 > Remontées d'alertes externes 4 > Gestion de crise 5 > Organisation de l'écosystème	<b>1 &gt; Remontées d'alertes internes</b> 2 > Analyse des risques 3 > Gestion de crise 4 > Remontées d'alertes externes 5 > Surévaluation des prévisions

Une mauvaise gestion des risques opérationnels et d'une situation de crise a des conséquences multiples : les coûts directs (avoirs pour les clients, pénalités au profit des fournisseurs...) se combinent aux coûts indirects (désorganisation de la Supply Chain, litiges avec les fournisseurs, les transporteurs et les clients...).

Ces derniers ont été cités, dans l'enquête Generix Group, comme la conséquence la plus souvent observée.

D'autres conséquences sont tout aussi préjudiciables : dégradation de l'image de l'entreprise, perte de clients, voire faillite de l'entreprise.

Concernant les risques opérationnels mineurs, la capacité de l'entreprise à détecter les signaux faibles et à les traiter en temps utile, notamment grâce à la remontée d'information de ses partenaires, lui permettra d'éviter qu'un risque mineur ne conduise à une situation de crise.

## Que doit intégrer un plan de gestion de crise efficient ?

- > Le descriptif des infrastructures dédiées (salle équipée de connexions sécurisées, postes de travail, documentation, lignes téléphoniques multi-opérateurs...)
- > Le responsable du déclenchement du plan de crise (avec mise à jour à chaque changement).
- > La liste des membres de la cellule de crise (avec les numéros de téléphone personnels).
- > Le rattachement des personnes concernées, en fonction des scénarios.
- > La description des tâches de chacun et les moyens (budget, ressources humaines, outils logiciels, consultants externes...) dont ils disposent.
- > Les scénarios types avec leur déroulement et les conséquences opérationnelles pour l'entreprise.
- > Le plan de communication, interne, vers les médias et les réseaux sociaux.

# Élaborer un plan de continuité d'activités

Outre l'analyse des menaces et l'élaboration d'un processus de gestion de crise efficient, la gestion des risques opérationnels doit permettre de garantir la continuité des activités de la Supply Chain. Celle-ci, en effet, ne peut supporter une indisponibilité prolongée, dont on a vu (voir page 10) que c'est le premier risque perçu par les entreprises pour leurs activités logistiques. La tâche d'un Supply Chain Manager est de minimiser le temps d'interruption des flux logistiques. En l'absence d'un plan de continuité, cette mission semble difficilement concevable.

Pour être efficient, un plan de continuité d'activités doit intégrer plusieurs éléments, en particulier les procédures de reprise en conditions opérationnelles de la Supply Chain, les solutions de secours pour

les différentes composantes (transporteurs, sites de secours, réseaux de télécoms, systèmes d'information), les ressources mobilisables, les différentes responsabilités, le plan de crise...

Il reste pourtant, sur ce point, des progrès à accomplir : ainsi, dans l'enquête Generix Group, moins de trois entreprises sur dix intègrent la Supply Chain dans le plan de continuité d'activités global de l'entreprise alors que c'est l'élément essentiel pour éviter de perdre le contrôle de la situation.

## Les actions les plus complémentaires

### > Les plans de continuité sont plus fréquemment associés à :

- l'analyse de risques
- un plan de gestion de crise
- des systèmes de remontée d'alertes internes

### > Les systèmes de remontées d'alertes internes sont plus fréquemment associés à :

- des alertes externes
- la surévaluation des volumes
- l'analyse des risques

### > La surévaluation des volumes est plus fréquemment associée :

- aux systèmes de remontées d'alertes
- à l'analyse des risques
- aux plans de continuité d'activités



©Kurhan - Stockfresh

# Conclusion

Une sécurité à 100 % n'est évidemment jamais possible à atteindre... Il restera toujours une part d'incertitude dans le fonctionnement et la performance d'une Supply Chain. L'objectif est de rapprocher le plus possible le curseur de la sécurité de ces 100 % et d'être capable de gérer au mieux les aléas inévitables. Outre la mise en œuvre de solutions de sécurité à l'état de l'art, le point-clé réside dans le fait d'avoir la bonne information au bon moment : avant que le risque ne s'exprime de manière à être alerté le plus en amont possible ; au moment où il survient pour le traiter efficacement ; et lorsqu'il est circonscrit pour en mesurer les impacts.

La chaîne logistique de l'information utile et pertinente est tout aussi importante que la chaîne logistique des produits...

Il est possible donc d'allier performance et sécurité de la Supply Chain. L'enquête menée par Generix Group auprès des entreprises françaises montre que certaines d'entre elles ont atteint un réel niveau de maturité, combinant une compréhension des vrais enjeux, une analyse réaliste des risques opérationnels et un ensemble de mesures de protection cohérent.

Le tout reposant sur une vision, de bout en bout, des événements, risques opérationnels et divers aléas affectant la Supply Chain, dont on a vu que les effets peuvent être potentiellement dévastateurs en coûts directs et indirects.

Il reste que la plupart des entreprises ne sont pas encore parvenues à atteindre un stade de maturité permettant de conclure qu'elles sont hors de danger ou en situation de maîtrise du risque. On pourra notamment regretter qu'une entreprise sur dix ne dispose pas de politique formalisée de gestion des risques liés à sa Supply Chain. Moins de 20% des entreprises ont mis en place des échanges d'information industrialisés et

en temps réel avec leurs partenaires. On observe ainsi une grande diversité dans les comportements, dans la compréhension des menaces, dans les approches de gestion des risques et dans le niveau de visibilité des aléas qui touchent la Supply Chain.

Les Supply Chain Managers peuvent néanmoins se rassurer ! Les solutions logicielles existent pour que les Supply Chain Managers ne puissent plus répondre « impossible ! » aux ambitions de performance, d'excellence, de maîtrise et de sécurité de leur Supply Chain...

Pour aider ses clients à mieux accompagner le développement de leurs flux dans les meilleures conditions de sécurité, Generix Group propose la solution **Easy Order Tracking**. Cette offre connecte tous les partenaires de la chaîne logistique pour remonter les événements, identifie des alertes en cas d'écart avec le prévisionnel à réaliser, échange avec les outils d'exécution pour trouver des solutions en cas d'aléas et pilote la réalisation des solutions décidées.

Pour en savoir plus, visitez notre site [generixgroup.com](http://generixgroup.com) rubrique supply chain.





# L'offre Supply Chain Generix Group

Garantir les taux de service et la maîtrise des coûts logistiques et transports ne constituent plus les objectifs exclusifs des Supply Chain Managers d'aujourd'hui.

Par leur capacité à innover, ils contribuent pleinement à améliorer l'expérience de leurs clients e-commerce et professionnels.

Ils aident à transformer l'offre produit de leur société en un service attractif complet, à forte valeur ajoutée. Ils contribuent à réduire l'impact environnemental de leur entreprise.

## Un outil de différenciation

La Supply Chain s'est complexifiée : mondialisation des échanges, croissance des référentiels, contraintes environnementales et réglementaires grandissantes. L'outil logistique devient un vrai levier de différenciation concurrentielle.

## Faire face aux nouveaux comportements clients

Le client n'a jamais été aussi exigeant et influent. Il attend du choix produit, une offre de livraison adaptée

et il suit pas à pas sa commande. Faire évoluer son outil logistique permet aux sociétés de préserver leur image et le capital confiance du client.

## Augmenter sa capacité, maîtriser ses coûts

Optimiser les coûts constitue un enjeu permanent pour les opérations de stockage, de transport, et d'approvisionnement. L'optimisation des moyens logistiques est la seule solution pour faire face à une croissance de la capacité sans augmenter les coûts.

# En quoi Generix Group vous aide ?

## Supply Chain Execution

Les Supply Chain performantes exploitent des solutions d'optimisation des opérations : niveaux de stocks, service client, espace en entrepôt, chargements et tournées de livraison. Elles s'équipent pour faire face aux besoins spécifiques du e-commerce, de la livraison en zone urbaine et savent bénéficier du potentiel de la mutualisation des moyens logistiques.

Generix Group offre à ses clients une flexibilité de mise en œuvre et une profondeur fonctionnelle au travers d'une gamme de process métier dédiée aux opérations Supply Chain : Warehouse Management System,

Transport Management System, Yard Management, Replenishment. Conçues avec pragmatisme et facturées à l'usage, nos solutions garantissent un ROI facilement identifiable.

## Supply Chain Control

Les Supply Chain performantes sont connectées et ouvertes sur leur écosystème. Elles savent transformer les informations captées dans l'ensemble de la chaîne en indicateurs utiles à la décision, pour elles-mêmes et pour leurs clients. Elles limitent l'impact des aléas et maîtrisent leurs risques opérationnels.

Avec cet axe « Contrôle et pilotage » de la gamme Supply Chain, nos clients bénéficient de solutions pour :

- > Augmenter la visibilité sur les stocks dans l'ensemble du réseau,
- > Garantir la meilleure promesse logistique aux clients,
- > Anticiper les impacts des aléas pour un meilleur usage des moyens,
- > Alimenter les partenaires d'informations utiles pour garantir le taux de service global,
- > Partager les indicateurs de performance et les bonnes pratiques,
- > Sécuriser les opérations sur l'ensemble de la chaîne.

# Qui sommes-nous ?



*Éditeur d'applications collaboratives pour les écosystèmes industriels, logistiques et commerciaux,...Generix Group accompagne ses clients face aux nouveaux défis de l'entreprise digitale : orchestrer les parcours d'achat, construire une Supply Chain digitale, dématérialiser l'ensemble des flux. En bâtissant des services différenciant, notre mission est de garantir la promesse de nos clients à leurs clients.*

*Generix Group est présent en France, en Russie, au Brésil, en Italie, en Espagne, au Portugal, au Benelux et maintenant en Amérique du Nord ainsi que dans plus de 39 pays à travers ses partenaires. Avec Auchan, Carrefour, Cdiscount, DHL, Feu Vert, Gefco, Kuehne + Nagel, Leroy Merlin, Louis Vuitton, Metro, Nestlé, Sodial, Unilever,... Ce sont plus de 5000 clients internationaux qui établissent Generix Group comme un des leaders de la transformation digitale du commerce.*

***Pour en savoir plus : [generixgroup.com](http://generixgroup.com)***



## Remerciements

Generix Group remercie chaleureusement les experts Supply Chain ayant participé à l'étude des réponses du questionnaire qui a servi de base à cet eBook :

Hervé Galon, Jean-Luc Jarrin, Pauline Lechertier, Cathy Polge, Philippe Servais et Isabelle Badoc.

Leur décryptage des statistiques lui apporte des éléments d'analyse qualitative extrêmement riches et pertinents.

[generixgroup.com](http://generixgroup.com)  
[contact@generixgroup.com](mailto:contact@generixgroup.com)

