

# Développer la résilience de la supply chain

# Introduction

QBE est spécialisé dans l'assurance des entreprises et des professionnels. Nous avons pour objectif de bâtir un avenir plus résilient, d'aider nos clients à devenir plus résistants, à accepter le changement et à comprendre, gérer et atténuer les risques dans leurs supply chains.

La gestion de la supply chain est par nature complexe, surtout en cette période d'incertitude géopolitique et financière croissante. Si les responsables de la gestion des risques ont été les champions historiques des risques liés à la supply chain, cette dernière est désormais de plus en plus au cœur des besoins des équipes chargées des achats, des opérations et de la distribution. Enfin, les dirigeants de chaque entreprise sont susceptibles d'avoir des opinions bien arrêtées sur les coûts et l'approvisionnement qui affectent la manière dont la chaîne est gérée.

Les entreprises ont souvent du mal à réunir tous ces éléments. Ce guide vous propose une méthode simple pour comprendre et gérer les risques de votre supply chain de manière rentable et durable. Une bonne gestion des risques suppose un leadership affirmé. Si votre entreprise n'a pas encore analysé les faiblesses de sa supply chain, ce guide vous montrera comment protéger votre entreprise, vos clients et votre rentabilité future.

## La supply chain mondiale moderne

Depuis longtemps, il est courant pour les entreprises de s'approvisionner auprès d'un réseau de fournisseurs internationaux et de desservir leurs clients sur plusieurs marchés globaux. Sous l'effet de différents facteurs, dont l'optimisation des coûts et la spécialisation, ce réseau de supply chains mondiales s'est durci avec l'avènement de concepts tels que la production « Juste à temps » (Just in Time, JiT) et la gestion des fournisseurs à plusieurs niveaux.

Toutefois, accéléré par la pandémie, la guerre en Ukraine et la crise énergétique, ce réseau complexe de fournisseurs est de plus en plus compromis. Ces perturbations ont obligé les entreprises à évaluer soigneusement les avantages d'une supply chain globale par rapport au besoin fondamental de servir leurs clients. Les entreprises recherchent de plus en plus des alternatives pour pouvoir continuer à s'approvisionner en produits, à fabriquer et à fournir des biens et des services à leurs clients.

Qu'il s'agisse de renforcer la redondance des processus existants en augmentant les stocks ou d'adapter les opérations en délocalisant la production, la plupart des entreprises commencent à apporter d'importants changements à leurs supply chains globales. Adrian Simmonds, Responsable principal des risques chez QBE, nous explique que l'ère de la « supply chain toujours plus développée » est « plus fragile qu'elle ne l'a jamais été ».

## Comprendre les risques liés à la supply chain

Pour faire simple, les risques liés à la supply chain sont l'incertitude sur la capacité de l'entreprise à s'approvisionner en matériaux pour produire et sa capacité à fournir des biens et services à ses clients. Les perturbations des supply chains peuvent parfois avoir un impact relativement mineur, comme des retards dans le calendrier de production, mais aussi être catastrophiques, jusqu'à une interruption de la production causée par une pénurie de matières premières.

Les niveaux d'incertitude augmentant, il est essentiel pour la réussite de votre entreprise de comprendre les causes de ces perturbations et leur impact final sur vos activités. Ben Cattaneo, Producteur du podcast All Things Risk et Conseiller principal en matière de risques chez BT, société de télécommunications britannique, nous explique : « L'incertitude est une caractéristique durable de notre époque. » Comprendre cette incertitude, son impact sur votre supply chain et la manière dont vous pouvez continuer à fonctionner malgré cela est devenu une compétence essentielle dans le monde des affaires d'aujourd'hui.

“  
L'incertitude est  
une caractéristique  
durable de  
notre époque.  
”

**Ben Cattaneo**

Chief Risk Advisor, BT

## Définitions

### {Juste à temps}

Stratégie de gestion qui aligne les commandes de matières premières des fournisseurs directement sur les calendriers de production. Elle comporte les caractéristiques suivantes :

- > Livraisons quotidiennes ou toutes les heures de petites quantités de pièces provenant de fournisseurs pré-certifiés (et donc, aucune inspection requise).
- > Aménagement de la zone de production en centres de travail compacts et flexibles afin que les marchandises puissent être transférées directement au centre de travail suivant.
- > Utilisation de machines à réglage rapide, de sorte que les lots de production puissent être aussi courts qu'une unité.
- > Formation polyvalente des employés afin qu'ils soient certifiés pour travailler sur des tâches multiples.
- > La production s'arrête dès que le niveau de demande immédiate est atteint.
- > Expédition immédiate des produits finis aux clients dès que la commande est honorée.

### {Gestion des fournisseurs à plusieurs niveaux}

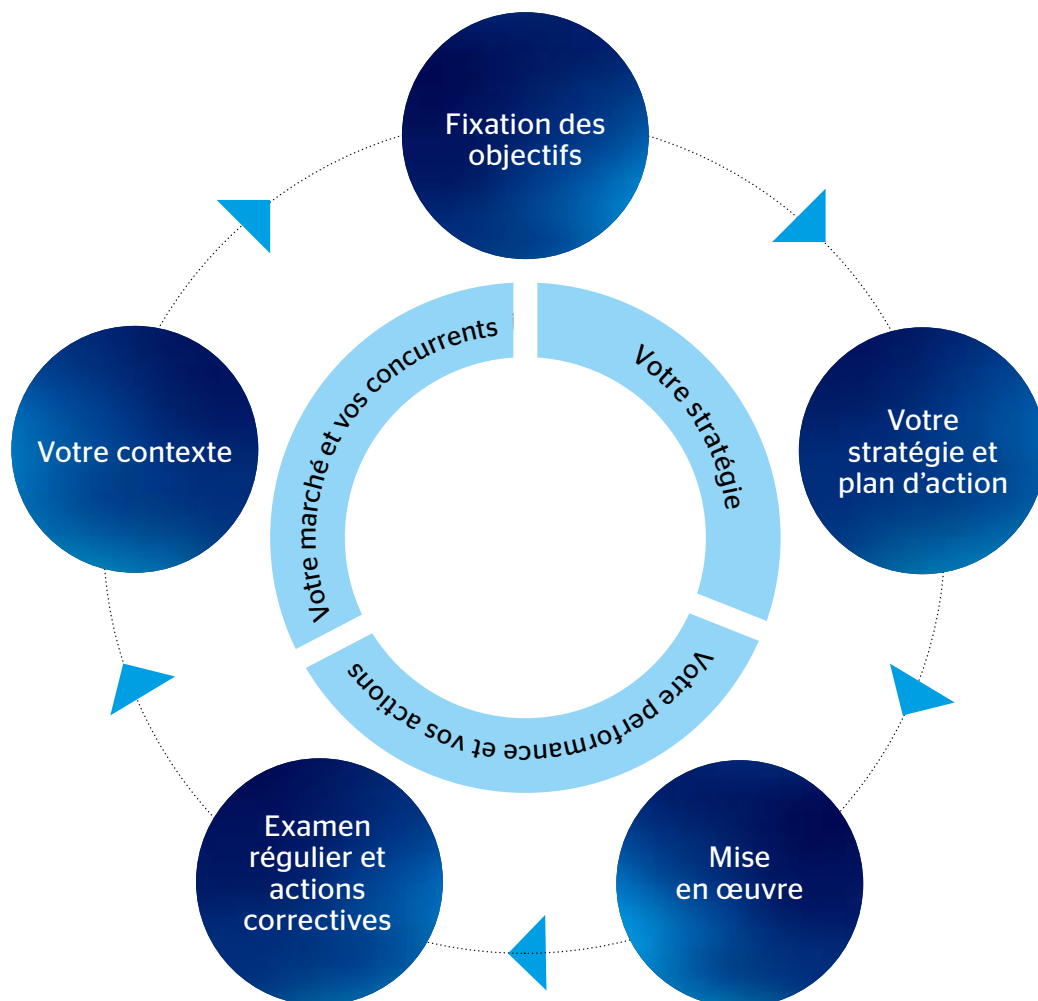
Stratégie de gestion qui fait appel à un réseau de fournisseurs spécialisés de composants de base qui, à leur tour, font appel à un réseau de leurs propres fournisseurs spécialisés. L'objectif est d'accroître la spécialisation au niveau des entreprises individuelles et des fabricants afin de réduire les coûts et d'améliorer la qualité.



## Comprendre les facteurs de risque de la supply chain

La première étape pour comprendre le risque lié à la supply chain consiste à identifier les facteurs de perturbation possibles. Bien que le paysage macroéconomique d'une entreprise puisse être décrit de différentes manières, le cadre traditionnel Pestel (Politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et juridiques) couvre bien la plupart des différents aspects. Il vous permet d'analyser votre environnement externe et les éventuels facteurs de risque de manière systématique et détaillée.

Mais, comme l'incertitude augmente, la fréquence de cette évaluation doit augmenter. Julia Graham, Directrice Générale d'Airmic (association britannique et instance représentative du management des risques), affirme que les entreprises doivent être « en permanence en train de Pestel-er » pour maîtriser les risques auxquels elles sont confrontées. Christopher Hess, Associé du cabinet de conseil Hesmur, conseille d'intégrer un grand nombre d'informations relatives à la supply chain dans vos systèmes de rapports stratégiques et de gestion afin de vous permettre de surveiller en permanence vos risques et votre environnement commercial. Cela permettra non seulement de faire face aux risques qui peuvent survenir mais aussi de gérer d'autres zones d'incertitude au fur et à mesure qu'elles se présentent.



# Cadre Pestel



## Le cadre politique

Les facteurs politiques jouent un rôle important pour toute entreprise et doivent être analysés dans le contexte des juridictions les zones où vous vous approvisionnez en matériaux (et où vos fournisseurs s'approvisionnent en matériaux), de celles où vous produisez vos biens et services et enfin de celles où sont basés vos clients. Ces facteurs comprennent la stabilité politique, les politiques fiscales et les approches réglementaires. Ils sont également rattachés à la catégorie Juridique (voir ci-dessous) car ils constituent le lien tangible entre la politique et la manière dont elle est mise en œuvre.



## Les facteurs sociaux

Il s'agit d'évaluer les principaux facteurs comportementaux et démographiques d'une région. Si les comportements d'achat de vos marchés peuvent avoir des répercussions en amont sur la façon dont vous vous approvisionnez et fabriquez vos produits finaux, les facteurs sociaux des marchés dont vos fournisseurs sont originaires peuvent également avoir un impact important. Une main-d'œuvre vieillissante peut compliquer la fabrication des produits de vos fournisseurs, tandis que des niveaux d'éducation et de formation plus élevés peuvent avoir des effets positifs.



## Les facteurs environnementaux

Les facteurs environnementaux incluent les conséquences physiques du changement climatique et l'adaptation à celles-ci. Un exemple est la capacité de vos fournisseurs à gérer des événements environnementaux extrêmes ou à modifier leurs opérations pour répondre aux exigences de durabilité. Cette catégorie est liée à la catégorie sociale car l'opinion publique évolue sur la question plus générale de durabilité et, en particulier, sur la nécessité d'une « transition équitable ».



## Le contexte économique

Cette catégorie mesure la santé économique globale d'une région et la façon dont ses évolutions peuvent avoir un impact sur vos activités. Elle comprend des facteurs tels que l'inflation, les taux d'intérêt et les taux de change, ainsi que l'emploi et les fonds disponibles des clients potentiels. Il est essentiel de comprendre la santé économique de votre réseau de fournisseurs et la stabilité de certains de ses acteurs.



## Les facteurs technologiques

Cette catégorie analyse l'impact de l'évolution de la technologie sur vos opérations. Il peut s'agir de changements perturbateurs, comme l'apparition de nouveaux modèles commerciaux, par exemple, « l'impact Netflix » sur les lecteurs de DVD, ou de changements plus progressistes, par exemple, une production plus efficace grâce à l'utilisation de la robotique. Elle peut également inclure l'introduction de nouveaux risques, tels que les cyber-risques.



## Le cadre juridique

Cette catégorie concerne les cadres juridiques des pays dans lesquels vous, votre fournisseur et votre client opérez. À son niveau le plus simple, elle couvre la robustesse du système juridique, l'État de droit et la capacité à définir et à faire respecter les responsabilités au moyen de contrats. Elle couvre également des facteurs tels que les réglementations en matière d'emploi, le droit de la concurrence et les lois antitrust, les réglementations sur les produits ou les lois sur la propriété intellectuelle et les brevets.





## Comprendre l'impact

Comprendre l'impact de différents événements et la manière dont votre entreprise peut être exposée aux perturbations est une étape essentielle de la gestion des risques liés à la supply chain. Cela inclut vos principaux fournisseurs et distributeurs ainsi que vos fournisseurs secondaires, tertiaires, etc. En fait, de nombreuses entreprises multinationales surveillent et gèrent activement les fournisseurs de quatrième et cinquième niveaux. Par exemple, Coca-Cola gère activement sa supply chain de bout en bout, des fournisseurs de matières premières aux partenaires locaux d'embouteillage et leurs propres fournisseurs, en passant par les partenaires de distribution. L'entreprise ne se contente pas de gérer et d'atténuer de manière proactive les risques éventuels<sup>1</sup> ; elle utilise également ces informations pour réduire son empreinte carbone tout au long de sa supply chain.

Si ce niveau de compréhension est de plus en plus courant dans les grandes entreprises, de nombreuses petites entreprises, découragées par la complexité et le coût, ne disposent toujours pas d'informations sur leur supply chain au-delà du premier ou du deuxième niveau. Le niveau de dépendance dans les supply chains globales signifie toutefois qu'il est important pour elles de comprendre parfaitement son impact sur leurs opérations.

Grâce à une meilleure compréhension de ses activités en termes de profit et de volume, l'entreprise doit déterminer en quoi ses clients peuvent être affectés par une interruption dans la livraison d'un produit ou la prestation d'un service particulier. Il est également nécessaire de prêter attention à certains éléments qui peuvent paraître mineurs. Comme le montre l'étude de cas ci-dessous, même des éléments mineurs peuvent avoir un impact majeur sur la rentabilité, en particulier lorsque les produits de substitution sont difficiles à trouver et que les problèmes d'approvisionnement perturbent la production.

Quelle qu'en soit la cause, ces événements majeurs sont plus fréquents qu'on ne le pense. Les recherches de QBE révèlent que les entreprises peuvent s'attendre à subir, en moyenne, **un problème important de leur supply chain une fois tous les quatre ans**<sup>2</sup>.

Ces problèmes peuvent prendre de nombreuses formes, varier en termes de gravité et de portée générale, et avoir de lourdes répercussions sur la capacité de l'entreprise à fabriquer ses produits ou à fournir ses services, ou encore à les commercialiser. L'impact de ces problèmes peut être catastrophique, **l'entreprise perdant en moyenne plus de la moitié de son bénéfice net annuel**<sup>3</sup>.

## Il ne s'agit pas uniquement de gérer les perturbations dans la supply chain

Les choix des entreprises sur la manière dont elles travaillent et les personnes avec qui elles collaborent peuvent avoir un impact considérable sur la réputation de l'entreprise et de lourdes conséquences financières. C'est le cas de Boohoo (Davies, 2020), commerçant de vêtements qui, en juillet 2020, a vu sa valeur boursière réduite de 1,5 milliard GBP après la découverte de mauvaises conditions de travail chez l'un de ses fournisseurs à Leicester, en Angleterre. Les discussions qui ont suivi avec Boohoo ont permis de déterminer que l'entreprise ne savait pas exactement qui lui fournissait tous ses vêtements.

Les clients et les investisseurs veulent de plus en plus s'assurer que les entreprises et leur supply chain respectent un ensemble de normes environnementales, sociales et de gouvernance qui reflètent la conscience environnementale et sociale de l'entreprise. Pour comprendre et gérer les risques liés à la supply chain, il est nécessaire de tenir compte de ces aspects, de se préparer à d'éventuelles perturbations et de les gérer.

<sup>1</sup> 7 Amazing Things of Coca-Cola Supply Chain Management, ibottling.com

<sup>2</sup> Recherche QBE, Recherche Hesmur

<sup>3</sup> Recherche QBE, Recherche Hesmur



## Étude de cas

## Un incendie sur une chaîne de production au Japon fait perdre 110 milliards USD à l'industrie automobile mondiale

Les microprocesseurs ne sont peut-être pas la première chose à laquelle on pense lorsqu'on parle de l'industrie automobile. Pourtant, lorsqu'une supply chain déjà très tendue a été victime d'un incendie chez Renesas Electronics qui détient 30 % du marché des microprocesseurs du secteur automobile, on estime que le secteur a perdu 110 milliards USD<sup>4</sup>.

L'incendie s'est produit le 19 mars 2021 dans le bâtiment N3 (ligne 300 mm) de l'usine Renesas de Naka, à Hitachinaka, dans la préfecture d'Ibaraki<sup>5</sup>. Les lignes de production concernées produisaient des microprocesseurs principalement utilisés dans le contrôle des performances du moteur, la gestion de la direction ou des vitres automatiques, et dans les capteurs utilisés dans les systèmes de stationnement et de divertissement. Bien que Renesas se soit efforcée de transférer la production vers d'autres installations et que la production soit revenue à 100 % du niveau antérieur à l'incendie le 24 juin<sup>6</sup>, l'impact sur l'industrie a été considérable.

Alors que les conséquences de l'incendie ont été contrôlées, la plupart des constructeurs automobiles ont constaté que la pénurie de microprocesseurs avait eu un impact majeur sur leur propre production. Il a fallu notamment réduire la production globale, donner priorité à la production de modèles plus rentables, voire revoir la conception de certains composants. L'impact sur la rentabilité a également été important, un producteur ayant signalé une perte de rentabilité de 50 % au deuxième trimestre 2021, conséquence directe de la pénurie de microprocesseurs. Ces répercussions se font encore sentir en 2022.

perte de  
rentabilité de  
**50 %**  
au deuxième  
trimestre 2021



<sup>4</sup> Global chip shortage: Mercedes CEO on 'COVID whiplash' | CAR Magazine

<sup>5</sup> Avis concernant l'incendie de l'usine de production de microprocesseurs (usine de Naka) | Renesas

<sup>6</sup> MISE À JOUR 10 - Avis concernant l'incendie de l'usine de production de microprocesseurs (usine de Naka) : statut de récupération de la capacité de production | Renesas



“

**La digitalisation est un accélérateur significatif dans le fonctionnement de la supply chain, mais les opérations de livraison restent, elles, bien physiques.**

”

**Tania Bensoussan-Arthur**

Practice Leader  
Europe - Marine,  
Art & Valeurs

## L'impact de la digitalisation

La digitalisation des activités de la supply chain a eu des répercussions importantes à plusieurs niveaux. Elle a intensifié l'intégration entre les différentes parties et la rapidité avec laquelle les affaires peuvent être menées. Elle a également amélioré les informations et la compréhension qui peuvent ressortir des interactions au sein de la supply chain de l'entreprise et permet de prendre de meilleures décisions dans l'ensemble du réseau. Toutefois, si la digitalisation de la supply chain était autrefois axée sur la réduction des coûts et l'efficacité des processus, les entreprises doivent veiller à ce que leurs futurs efforts permettent de recueillir les informations nécessaires à une bonne compréhension du réseau de bout en bout et à l'identification des risques dès leur apparition.

Tania Bensoussan-Arthur, Practice Leader QBE Europe pour la branche Marine, Art & Valeurs, déclare : « La digitalisation est un accélérateur significatif dans le fonctionnement de la supply chain, mais les opérations de livraison restent, elles, bien physiques. » Les entreprises peuvent commander des fournitures et en assurer le suivi en ligne mais, dans la plupart des cas, il faut néanmoins les livrer physiquement. Les outils numériques aident à gérer les supply chains et à les comprendre, mais ils n'éliminent pas les principaux facteurs de risque.

La digitalisation a également introduit une nouvelle série de risques qu'il convient de comprendre et de gérer. Ces cyber-risques peuvent avoir un impact direct sur votre entreprise, mais ils sont d'autant plus importants que les entreprises sont intégrées à leurs réseaux de fournisseurs. Dans le domaine de la cybersécurité, il est évident que l'on ne peut être plus fort que le maillon le plus faible. Les entreprises doivent s'assurer que tous les intervenants de leur réseau respectent le même ensemble de protocoles robustes en matière de cybersécurité. Une autre manifestation de la cyber-exposition de la supply chain concerne la gestion des paiements. Des pratiques telles que de fausses factures et l'usurpation d'identité d'un faux patron pour obtenir un faux paiement, ou encore le piratage d'adresses email d'une entreprise et l'usurpation de ces mêmes adresses pour détourner les transferts de fonds électroniques par le biais de fraude au paiement « Push », sont autant de difficultés régulièrement rencontrées dans le processus de paiement.

















## Autres points à prendre en compte dans l'analyse de votre réseau



### Structure et concentration des fournisseurs/distributeurs

Limiter la liste des fournisseurs peut permettre de rendre les réseaux plus faciles à gérer et plus rentables, mais les expose également à des risques. Cela vaut également pour la structure de votre supply chain, son degré d'interdépendance et sa dépendance à l'égard d'autres facteurs. Il est essentiel de comprendre la concentration de vos fournisseurs et distributeurs et la structure de votre supply chain pour élaborer des solutions de rechange et des plans d'urgence.

	Plus résilient	Moins résilient
<b>Concentration des fournisseurs</b>		
<b>Disponibilité de substitution</b>		
<b>Inter-relation</b>		
<b>Profondeur</b>		
<b>Transparence</b>		
<b>Concentration des clients</b>		

### Concentration géographique et dépendance

Les supply chains de nombreux secteurs sont caractérisées par d'importantes concentrations géographiques, souvent sans que cela soit immédiatement visible. Si l'organisation finale et la répartition peuvent être régionales, l'examen en amont de la chaîne de valeur peut mettre en évidence d'importants problèmes. Par exemple, dans l'industrie pharmaceutique, si la fabrication des produits finis se fait souvent au niveau régional, au moins 50 %<sup>7</sup> des produits actifs utilisés dans la production européenne de médicaments sont élaborés en Inde ou en Chine.

	Plus résilient	Moins résilient
<b>Concentration géographique</b>		

<sup>7</sup> Source : Charles River Associates



### Niveaux d'inventaire

Historiquement, les concepts d'inventaire « Juste à temps » ont porté sur une plus grande efficacité et rentabilité de la supply chain élargie. Plus récemment, les entreprises ont réalisé que cette efficacité pouvait avoir un coût qui dépassait largement les avantages lorsqu'elles étaient exposées à des perturbations, même mineures.

Il est essentiel de comprendre la probabilité et l'impact des perturbations dans votre supply chain pour déterminer les niveaux de stock optimaux. Il s'agit à la fois des principaux composants et des matières premières, mais aussi de tout outil ou autre élément mineur.

### Vulnérabilités inhérentes à votre supply chain

Chaque secteur présente des risques liés à la supply chain inhérents au type de biens ou de services qu'il produit. Par exemple, la détérioration dans les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture ou les risques de concentration de matières premières dans les technologies de communication mobile. Si ces risques sont probablement au premier plan des préoccupations des responsables de la supply chain, il est également important de comprendre les risques inhérents aux fournisseurs qui sont eux-mêmes connectés les uns aux autres.

### Comprendre les modes de transport et les itinéraires

Les entreprises doivent savoir non seulement qui sont leurs fournisseurs et où ils se trouvent, mais aussi comment les fournitures arrivent à destination. Bien que ces matériaux restent encore souvent sous la responsabilité du fournisseur jusqu'à leur réception, cela représente une piètre consolation si ces matériaux sont essentiels pour pouvoir livrer le produit final à vos clients. En suivant de près vos transporteurs et ceux de vos fournisseurs, vous pouvez identifier les éventuels problèmes et les autres modes de transport ou itinéraires possibles. La fermeture du Canal de Suez pendant six jours en mars 2021 en est un bon exemple.

### Situation financière des fournisseurs

L'accent étant mis sur les risques physiques qui pèsent sur la supply chain, il ne faut pas oublier l'importance de la santé financière du réseau. Dans le contexte actuel d'interdépendance des supply chains, la défaillance d'un participant peut avoir un impact considérable sur tous les autres, en amont comme en aval. Nous allons maintenant étudier cet aspect plus en détail.

“

**Avec l'incertitude de l'approvisionnement, il est devenu primordial d'investir notre fonds de roulement dans le renforcement de nos stocks afin de nous assurer de pouvoir continuer à répondre à la demande des clients.**

”

#### Thomas Kercher

PDG de Jomicom Partners,  
cabinet de conseil en ingénierie  
durable et Directeur Général de  
FeBeSol, installateur européen  
de systèmes photovoltaïques,



## Gérer les risques liés à la supply chain

Comprendre votre supply chain et ses vulnérabilités est la première étape pour gérer les risques qui y sont liés et renforcer la résilience de votre réseau. Ajoutez à cela un suivi dynamique de ces risques et de l'état de votre réseau et vous disposez d'un puissant outil pour vous préparer et réagir à toute éventuelle menace.

L'étape suivante de la gestion des risques liés à la supply chain consiste à préparer votre entreprise à gérer une éventuelle perturbation.

## Les affaires courantes

Dans le contexte actuel, les entreprises considèrent de plus en plus la gestion des risques liés à la supply chain non pas comme un événement exceptionnel lié à la continuité des activités mais comme faisant partie intégrante des activités courantes. Plutôt qu'un scénario théorique de planification de ce qui pourrait arriver, la gestion des risques de la supply chain est devenue une véritable partie tangible des opérations.

## Accroître l'importance de la gestion de la supply chain

Un autre changement intéressant a été l'augmentation constante de la séniorité des personnes responsables de la gestion des risques liés à la supply chain. Cette séniorité renforcée a également entraîné un rapprochement des rôles avec les fonctions opérationnelles de base. Historiquement, un responsable des achats était plutôt chargé de gérer les relations avec les fournisseurs dans le cadre du processus opérationnel alors qu'aujourd'hui, nous voyons des directeurs des achats, voire des responsables de la supply chain, travailler en étroite collaboration avec leurs collègues des opérations pour garantir l'intégrité de l'ensemble du processus.

## Intégrer les informations

La plupart des entreprises utilisent également divers outils et techniques pour se préparer à une situation d'incertitude et aux perturbations potentielles des supply chains. Il s'agit notamment de codifier les processus de gestion de crise et d'élaborer des scénarios pour déterminer la manière dont les entreprises doivent réagir aux différents événements et quelles fonctions doivent être impliquées. Au-delà de ces actions spécifiques, les entreprises intègrent également dans leurs processus la capacité de réagir aux problèmes inattendus et de les gérer lorsqu'ils se produisent.



## Que doivent savoir les conseils d'administration sur les risques liés à la supply chain ?

L'importance de la gestion des risques liés à la supply chain s'est intensifiée, tout comme la nécessité pour les conseils d'administration de poser les bonnes questions afin de s'assurer que ces risques sont compris et correctement atténués. Ces questions supposent de comprendre d'abord la supply chain élargie et le réseau de distribution, puis les risques associés et les mesures d'atténuation potentielles. Nous vous présentons ci-dessous quelques exemples de questions préliminaires.

### Dans quelle mesure comprenons-nous notre supply chain et nos réseaux de distribution ?

- > Connaissons-nous tous nos fournisseurs/distributeurs et ont-ils fait l'objet d'un examen récent dans le cadre de nos politiques en matière de fournisseurs et de RSE ?
- > Savons-nous où et comment ils produisent leurs biens ou services ?
- > Savons-nous qui sont leurs fournisseurs (et les fournisseurs de leurs fournisseurs) ?
- > À quelle fréquence ces informations sont-elles mises à jour ?

### Dans quelle mesure comprenons-nous les risques liés à notre supply chain et nos réseaux de distribution ?

- > Existe-t-il des risques structurels pour la supply chain (voir ci-dessus) ?
- > Existe-t-il des concentrations géographiques dont nous devons être conscients ?
- > Quelle est notre approche et celle de nos fournisseurs en matière de gestion des stocks ? Combien de temps pourrions-nous supporter une perturbation ?
- > Connaissons-nous les facteurs liés à la RSE dans notre supply chain ? Comment suivons-nous/validons-nous ces facteurs ?
- > Surveillons-nous la santé financière de nos fournisseurs et distributeurs ?

### Sommes-nous bien préparés à gérer les problèmes s'ils surviennent ?

- > Comment abordons-nous/nous préparons-nous aux situations de crise ?
- > Avons-nous préparé des manuels pour les scénarios identifiés ?
- > Quelle est notre culture du risque et notre capacité à gérer l'incertitude ?
- > À quel point sommes-nous prêts à gérer une perturbation importante en termes de stocks et de réserves financières ?



## Comprendre notre culture du risque

Votre capacité à gérer les situations de crise est plus large que la somme des informations que vous avez recueillies et des plans que vous avez mis en place. C'est la façon dont vos équipes perçoivent le risque et gèrent l'incertitude ou les situations de crise. Mettre en place une culture du risque robuste, avec d'importants niveaux d'intelligence du risque au niveau individuel et au niveau de l'entreprise, peut vous aider à y parvenir. Appliquer régulièrement le Pestel indiqué précédemment pour assurer un suivi dynamique fait partie de cette culture.

## Bâtir une entreprise plus résiliente

La plupart des entreprises s'efforcent désormais par-dessus tout de renforcer la résilience de leurs opérations globales afin de pouvoir résister aux éventuels chocs que leur réserve cette période d'incertitude prolongée. Qu'il s'agisse d'augmenter les niveaux de stock pour gérer les éventuels retard de livraison des fournisseurs, de mettre en place des réseaux de fournisseurs alternatifs ou de redondance dans les capacités de production, on observe un évident passage du « Juste à temps » au « Juste au cas où ». Consultez notre liste de contrôle plus loin dans ce document pour connaître les moyens de réduire vos risques et de vous préparer aux éventuels problèmes.

## L'assurance pour protéger votre entreprise

Une meilleure compréhension de votre supply chain et l'élaboration des approches pour gérer les risques qui y sont liés ne sont pas suffisantes. Certains risques seront trop importants pour vous permettre de les gérer seul. La protection par l'assurance peut vous aider à gérer ces risques et doit être considérée et traitée comme une partie intégrante de votre plan général. Élaborée conjointement avec votre stratégie de gestion des risques et votre assureur, une approche globale peut être mise au point pour vous aider à faire face aux éventuelles perturbations.

Cette approche globale est essentielle pour vous permettre de savoir ce que couvre votre assureur et quels sont les risques que vous choisissez de traiter directement. En travaillant avec votre assureur pour comprendre ce qui est inclus et ce qui est exclu, vous pourrez non seulement élaborer vos propres plans de gestion des risques, mais aussi éviter les surprises en cas de sinistre.

Les sections ci-dessous abordent certains aspects de la couverture d'assurance afin de vous aider à élaborer vos plans de gestion des risques. La dernière section sur la protection explique comment utiliser les contrats pour éliminer complètement certains risques de la supply chain.

## L'assurance des biens et des pertes d'exploitation

Toute entreprise se doit d'avoir une bonne police d'assurance des biens qui inclut une couverture des pertes d'exploitation. Un élément clé est la durée de la couverture après une interruption qui se traduit par la période d'indemnisation maximale que vous choisissez. Disposez-vous de suffisamment de temps (dans le pire des cas) pour vous procurer des équipements essentiels, pour reconstruire à partir de rien sur votre site actuel ou pour délocaliser et redémarrer vos activités ailleurs ? Êtes-vous couvert pour les interruptions causées par la défaillance de vos propres fournisseurs ? La couverture est généralement valable pour les risques liés aux fournisseurs directs. En ce qui concerne les risques majeurs, il est impératif de rechercher une protection sur la base d'un fournisseur particulier où le risque peut être souscrit et les limites convenues et négociées en conséquence. Vous pouvez aussi vous faire assurer





pour les fournisseurs inconnus, généralement pour un plafond modique avec une couverture limitée aux risques Flexa (incendie, foudre, explosion et dommages aux avions) uniquement en dehors du Royaume-Uni.

Garantir une bonne couverture des biens est un effort de collaboration. Vous devez demander conseil à votre courtier et discuter de la couverture avec votre assureur. Si votre entreprise est particulièrement à risque, il peut être utile de demander l'avis d'un expert en sinistres qui a traité de nombreux sinistres liés à l'assurance des biens professionnels et qui peut vous conseiller sur certains risques auxquels vous n'avez peut-être pas pensé.

## La responsabilité liée aux produits

Les entreprises pensent souvent que la continuité des activités ne concerne que l'assurance des biens, mais ce n'est qu'une partie du problème. En réalité, les sinistres liés aux pertes d'exploitation sont plus nombreux dans les polices de responsabilité liée aux produits que dans les polices qui concernent les biens.

L'assurance de la responsabilité liée aux produits est généralement fournie dans les contrats couvrant la responsabilité de l'employeur et/ou la responsabilité civile. L'assurance de la responsabilité liée aux produits couvre les blessures ou les dommages causés à des tiers par un produit défectueux. En substance, elle protège contre la plupart des problèmes de qualité pouvant être causés par un risque lié à la supply chain, à l'exception des dommages provenant de vos propres procédés de fabrication.

L'assurance de la responsabilité liée aux produits offre également une protection en cas de défaillance de la supply chain en amont. Si vous êtes le fabricant, le grossiste ou le détaillant d'un produit défectueux, cette demande d'indemnisation est couverte par cette police.

Lorsque vous souscrivez une assurance de responsabilité liée aux produits, il est important d'informer votre courtier et votre assureur des risques liés à vos fournisseurs. Si votre supply chain dépend d'économies nouvelles et en développement, vous pouvez être plus sensible au risque d'assurance. Vous devez vous assurer que votre produit est adapté à son usage et qu'il peut être utilisé en toute sécurité. Vous devez soit vous assurer que votre fournisseur dispose de procédures d'assurance qualité, soit tester vous-même le produit pour vérifier qu'il est conforme aux normes de sécurité locales.

Vous devrez également connaître les normes de sécurité des produits dans votre secteur. Celles-ci varient d'un secteur à l'autre. Tenez-vous informé de la législation qui concerne vos activités et transmettez ces informations à vos fournisseurs. Travaillez avec eux pour respecter les normes imposées plutôt que de leur faire confiance pour savoir ce qui est nécessaire, surtout s'ils sont basés à l'étranger. La direction des services d'hygiène et de sécurité et les associations professionnelles vous aideront. Utilisez leurs informations et lisez leurs publications.

## Contrats et transfert du risque

En plus de recourir à l'assurance, les entreprises peuvent se protéger du risque lié à la supply chain en structurant soigneusement leurs contrats avec les fournisseurs. La protection juridique offerte par le bon contrat est essentielle pour toute personne dont les supply chains sont étendues ou internationales.

Vous pouvez transférer la responsabilité des risques liés à la supply chain des produits à ceux qui produisent les matières premières ou les pièces. Vous le faites par l'intermédiaire d'une clause dite d'indemnisation du fournisseur en vertu de laquelle ce dernier accepte d'assumer la responsabilité de toute réclamation de tiers, toute responsabilité, toute perte, tout dommage, toute poursuite, toute



dépense et tout frais juridique découlant de tout préjudice causé par son produit. Vous pouvez aussi insister pour que votre fournisseur soit chargé de veiller à ce que l'étiquetage, les instructions et le produit lui-même soient conformes aux réglementations en vigueur dans la région où vous envisagez de vendre le produit fini. Dans une supply chain complexe, cela peut permettre de réduire votre exposition.

Toutes les entreprises ne pourront pas négocier sur ce type de contrat, cela est plus aisé pour les grandes entreprises. Néanmoins, cela vaut la peine de l'envisager comme une protection contre la défaillance des fournisseurs en amont de la chaîne.

Nous conseillons également d'inclure une clause d'obligation de moyens qui vous permet de passer sans pénalité à un autre fournisseur dans certains cas.

Enfin, plutôt qu'une clause d'indemnisation, vous pouvez demander à vos fournisseurs de s'assurer qu'ils disposent d'une couverture d'assurance adéquate. Cette pratique est relativement récente, mais il est de plus en plus fréquent d'exiger du fournisseur qu'il souscrive sa propre assurance, ce qui permet de couvrir l'importateur. Vous pourrez ainsi faire une demande d'indemnisation si le produit cause un dommage ou un préjudice sans passer par les tribunaux internationaux.

## Les risques liés à l'expédition et au transport

Un autre domaine de risque est ce qui se produit lorsque les matières premières ou les produits finis vous sont expédiés ou que vous les expédiez à votre acheteur. Lorsque les marchandises quittent l'usine, elles sont souvent encore sous votre responsabilité jusqu'à ce qu'elles soient vendues. Inversement, la responsabilité de la sécurité de vos matières premières peut vous incomber même pendant le transit depuis votre fournisseur.

La responsabilité des marchandises en transit est déterminée par un ensemble de règles internationalement reconnues appelées Incoterms (International Commercial Terms ou Conditions Commerciales Internationales).

## Que faire quand le pire se produit ?

Compte tenu de l'incertitude croissante qui règne sur les marchés internationaux, les entreprises doivent être prêtes à affronter tout problème. C'est là que vos efforts pour comprendre votre supply chain et les risques associés, l'élaboration de scénarios et la mise en pratique des procédures de gestion de crise vous seront utiles.

Mais même en étant bien préparé, des problèmes inattendus peuvent survenir et avoir des répercussions imprévues ou importantes sur vos activités. C'est pourquoi il y a un intérêt à préparer plusieurs scénarios en amont pour aider vos équipes à évaluer la situation, à diagnostiquer le problème et à élaborer le meilleur plan d'actions possible. Cette démarche doit être menée en étroite collaboration et en partenariat avec votre assureur. Il est fort probable qu'il désigne un expert en sinistres tiers et qu'ils aient, à eux deux, l'expérience nécessaire pour limiter les pertes d'exploitation. Utilisez leurs compétences et leurs conseils et travaillez avec eux pour trouver des moyens d'acheminer vos stocks vers vos clients. Présentez-leur vos idées et écoutez-les. Impliquez aussi votre courtier.

Une relation professionnelle étroite avec votre assureur avant et pendant la crise permettra à chacun d'adhérer aux plans mis en place. En cas de sinistre, travaillez avec votre assureur pour tirer le meilleur parti de la situation. Utilisez son expérience, et n'oubliez pas qu'il est de votre côté.



## Liste de contrôle pour limiter votre exposition et vous préparer aux problèmes



### Lignes de communication ouvertes avec les fournisseurs

Entretenir le dialogue avec vos fournisseurs est la meilleure défense contre les problèmes inattendus du réseau. Qu'elles soient informelles ou systématiques, ces informations pourraient s'avérer précieuses et vous avertir des problèmes imminents.

### Travaillez avec votre assureur

Discutez de votre approche de la gestion des risques liés à la supply chain et de vos plans de gestion de crise avec votre assureur.

Travaillez avec lui pour comprendre vos risques, votre couverture, et ce qui se passera en cas de perturbation.

### Adoptez une vision à long-terme

L'incertitude, et le potentiel de perturbation des activités qui en résulte, est aujourd'hui la norme plutôt que l'exception. Adopter une vision à long terme et travailler avec les fournisseurs pendant les périodes difficiles ne fera que renforcer votre réseau au fil du temps.

### Concentrez-vous sur votre culture du risque et votre capacité à gérer l'incertitude

Comprenez votre culture du risque.

Utilisez ces informations pour renforcer le niveau d'intelligence du risque de votre entreprise et sa capacité à gérer l'incertitude.

### Limiter votre exposition aux perturbations

#### 1. Précautions financières

Assurez-vous que vous et vos fournisseurs disposez de la couverture et/ou des ressources suffisantes pour gérer une défaillance commerciale dans votre réseau.

#### 2. Faites la part des choses entre le « Juste à temps » et le « Juste au cas où »

Veillez à prendre en compte le coût des perturbations dans votre planification des stocks.

#### 3. Gérez votre exposition au risque cyber

Étant donné l'augmentation des cyber-risques, vous devez impérativement vous assurer de gérer et de limiter vos risques.

#### 4. Renseignez-vous sur les autres fournisseurs optionnel

Développez des relations avec un plus grand nombre de fournisseurs/distributeurs pour assurer une solution de repli en cas de problème.

#### 5. Envisagez la régionalisation

Mettez en œuvre une plus grande régionalisation, en particulier dans les domaines qui répondent aux exigences des clients et au programme de résilience plus général.

#### 6. Faites preuve de souplesse

Soyez prêt à ajuster votre production et à ré-acheminer la distribution en cas de problème.

#### 7. Intégrer la résilience à la production

Garantir la résilience des capacités de production, au niveau de l'usine ou plus largement via plusieurs sites.

#### 8. Enfin, soyez prêt

Le meilleur moyen de limiter les problèmes dans votre supply chain est de vous préparer au pire. Que vous disposiez ou non des ressources nécessaires à une redondance totale, le fait de planifier différents événements vous permettra de réagir rapidement en cas de problème



# Conclusion

Face à l'incertitude grandissante, la nécessité de gérer activement les risques liés à la supply chain n'est plus une simple précaution à prendre mais un aspect courant de la gestion de vos activités. Les supply chains et les réseaux de distribution bien conçus ne se limitent plus à une simple question d'efficacité : ils doivent également garantir que la résilience et une gestion robuste des risques sont des principes de conception essentiels. Les réseaux étant de plus en plus interdépendants, cette conception robuste doit aller bien au-delà de vos fournisseurs et distributeurs directs. Et, lorsque survient la crise, veiller à ce que vos équipes aient la préparation et les capacités nécessaires pour la gérer fera toute la différence.



## Comprendre

Le temps consacré à la cartographie, à la compréhension et au suivi de votre supply chain peut permettre d'éviter les problèmes avant qu'ils ne surviennent et vous donnera une longueur d'avance lorsqu'ils surviendront.



## Se préparer

Élaborer des scénarios pour une série d'événements possibles, et préparer des manuels de gestion vous aideront non seulement à vous préparer aux événements prévus, mais aussi à donner à vos équipes la structure nécessaire pour gérer les événements inattendus.



## Former

En rapprochant la gestion des risques liés à la supply chain des opérations basiques et en formant vos équipes à gérer les situations de crise, vous pouvez empêcher les répercussions sur vos activités et en atténuer l'impact lorsqu'ils se produisent.



## Impliquer

Par nature, votre supply chain est un réseau. Il est impératif de faire participer votre réseau à la fois à la planification et à la gestion des crises qui surviennent. En tant que partenaire clé pour vous aider à gérer les risques liés à la supply chain, votre assureur doit faire partie de ces échanges.

“

**La crise n'est plus un état binaire, c'est une constante.**

”

**Julia Graham**

PDG, Airmic



Nous remercions les experts suivants qui ont donné de leur temps et partagé leur expertise sur la gestion des risques liés à la supply chain avec les auteurs de ce rapport.

**Julia Graham**, PDG, AIRMIC

**Ben Cattaneo**, Conseiller principal en matière de risque, BT

**Thomas Kercher**, PDG, Jomicom Partners

**Christopher Hess**, Associé, Hesmur

**Adrian Simmonds**, Responsable principal des risques, Solutions en matière de risques, Opérations européennes de QBE

**Deborah O'Riordan**, Responsable principal des risques, Solutions en matière de risques, Opérations européennes de QBE

**Tania Bensoussan-Arthur**, Practice Leader QBE Europe - Marine, Art & Valeurs

## QBE European Operations

QBE Europe SA/NV  
Cœur Défense - Tour A - 110,  
Esplanade du Général de Gaulle  
92931 Paris La Défense Cedex, France  
tel +33 (0) 1 80 04 33 00  
**QBEfrance.com**

QBE European Operations est le nom commercial de QBE UK Limited, QBE Underwriting Limited et QBE Europe SA/NV. QBE Europe SA/NV est une société anonyme de droit belge au capital de 1.129.061.500 EUR, immatriculée en Belgique sous le n° TVA BE 0690.537.456, RPM Bruxelles. Son siège social est situé 37, boulevard du Régent, 1000 Bruxelles - Belgique. La succursale en France de QBE Europe SA/NV est inscrite au RCS de Nanterre sous le numéro 842 689 556. Son établissement principal est sis Cœur Défense - Tour A - 110, Esplanade du Général de Gaulle - 92931 Paris La Défense Cedex. QBE Europe SA/NV est une entreprise régie par le Code des Assurances pour les contrats souscrits ou exécutés en France. QBE Europe SA/NV est agréée sous le numéro 3093 et soumise au contrôle de la Banque Nationale de Belgique (BNB) et sa succursale en France est également soumise au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR). Pour toute réclamation : <https://qbe-france.com/nous-contacter/reclamations/>

