

GESTION DES RISQUES, RESEAUX LOGISTIQUES & RESILIENCE

*« C'est l'incertitude qui nous charme. Tout devient merveilleux dans la brume. »
(Oscar Wilde, écrivain britannique – 1854-1900)*

Depuis des décennies¹, les organismes placent l'efficacité au cœur de leurs stratégies ; les opérations sont gérées aussi près que possible de leur pleine capacité. Les commandes auprès de fournisseurs sont séquencées de manière étroitement alignée sur les calendriers de production. Les responsables ont fait de gros efforts pour réduire les coûts, optimiser les rendements des actifs sous le regard du directeur financier, et les rapports financiers trimestriels ont servi de mesure de température. Longtemps, ce système a plutôt bien fonctionné avec le « juste à temps ». Mais la pandémie de COVID-19 et les bouleversements géopolitiques qui ont suivi, sans parler des événements naturels qui accompagnent le réchauffement climatique, ce système a une faiblesse intrinsèque car elle met en péril la résilience des organismes.

Depuis la publication du dernier article sur ce sujet à l'automne 2022, la situation géopolitique s'est encore détériorée avec la poursuite de la guerre en Ukraine et l'escalade qui se poursuit au Moyen Orient alors que des élections dans le Monde, en particulier en Afrique, ouvrent de nouveaux champs d'incertitude ; c'est pourquoi les organismes de toutes natures non pas d'autre choix pour survivre aux périodes de crise et prospérer à long terme que de s'engager dans un changement de paradigme : les organismes, sans abandonner une réflexion stratégique, doivent désormais abandonner le « juste à temps » pour trouver l'agilité nécessaire à l'ajustement au cas par cas aux évolutions ou bouleversement dans les réseaux logistiques.

La crise financière mondiale de 2008 avait déjà révélé les dangers potentiellement catastrophiques d'une gestion bancaire sans doute trop efficace, avec un minimum de réserves. À la suite de cette crise, les organismes de contrôle ont exigé que les banques détiennent des réserves plus importantes afin d'améliorer leur résilience (voir les accords de Bâle 2 et 3). Certes c'est une réforme importante, mais dans la plupart des pays, ce sont les contribuables qui ont réglé la note pour la survie du système bancaire, ce qui a permis aux propriétaires de banques de s'en sortir et, le plus souvent, à leurs dirigeants de garder leurs places. Cette approche a permis aux banques d'intégrer le changement au coût des affaires, reportant l'effort sur les clients ; dans un tel contexte, l'efficacité est demeurée pour le secteur bancaire le paradigme ainsi que pour l'ensemble de l'industrie privée.

Les contextes est en train de changer et les gouvernements du monde entier ont imprimé et distribué tellement d'argent pour sauver les entreprises en difficulté pendant cette pandémie qu'ils ont maintenant acquis une participation importante dans tous les secteurs de l'économie. Dans les années à venir, cela changera profondément la nature de la danse entre les secteurs public et privé. Maintenant que le public est si endetté dans des entreprises privées, il aura de plus en plus la volonté et la capacité d'intervenir sur les marchés. La participation de l'État à ce nouveau niveau devrait infuser de nouvelles valeurs. Il n'est que de penser combien les attentes des citoyens excèdent celles des consommateurs.

L'« économie des intervenants » devient la référence et il s'agit d'un changement dans lequel les entreprises doivent rendre des comptes non seulement aux actionnaires, mais aussi à l'ensemble des parties prenantes, en particulier les salariés, les clients, les fournisseurs, les distributeurs, les investisseurs et, plus généralement, la société. Plus que jamais, les entreprises doivent désormais communiquer et consulter les municipalités dans lesquelles elles ont des installations, tenir compte des effets environnementaux de leurs produits, des normes, des cultures et des droits des nombreuses collectivités où elles exercent leurs activités.

¹ Pour l'introduction voir Bibliographie N° 1

Dans un tel contexte, les entreprises doivent trouver les moyens de développer la résilience indispensable pour relever ces nouveaux défis de manière stratégique et efficace et pour satisfaire des intérêts et des valeurs parfois contradictoires ? En retirant le pouvoir au directeur financier et en l'investissant dans l'approvisionnement.

Oui, c'est exact, l'approvisionnement. Il y a des siècles, le mot avait un sens plus large, impliquant « le processus d'apporter quelque chose », et les dirigeants doivent commencer à y penser de nouveau aujourd'hui. Déployé stratégiquement, l'approvisionnement peut aider les entreprises à créer des constellations entières de valeur, et non seulement de simples chaînes de valeur, dans lesquelles les parties prenantes de toutes sortes sont reliés les uns aux autres au sein d'un réseau complexe de façon holistique et dynamique. Comme Ramirez l'a écrit avec Richard Normann pour la HBR en 1993, les constellations de valeur sont des systèmes très résilients qui ne peuvent tout simplement pas être créés en se concentrant uniquement sur l'efficacité financière.

Un vétéran de l'industrie de la distribution, Peter Georgacopoulos, directeur financier et opérationnel de Kroeger le souligne avec des propres mots : « *Je ne regarde pas les chiffres du point de vue financier, mais plutôt ce que le client (le fournisseur) essaie de nous dire.* »

Quant on introduit la dimension des transports des marchandises dans un réseau logistique, un des gaspillages les plus courants est le transport à vide. Ces dernières années, les modèles de réseaux collaboratifs ont montré des résultats prometteurs dans la réduction des gaspillages causés par le transport à vide. Cependant, malgré les avantages associés, l'adhésion à ces modèles logistiques est loin d'être attendue en raison des risques associés.

Afin d'encourager les nouveaux participants à rejoindre les réseaux collaboratifs du secteur du transport de marchandises, ce travail a permis de développer un modèle d'évaluation et de gestion du risque de réputation, dans le but de rendre plus clair l'ensemble du processus de gestion des réseaux collaboratifs, plus efficace et plus prévisible. Le modèle développé a été implémenté dans une étude de cas illustrative dans laquelle les participants à un réseau collaboratif ont été priorisés en fonction de leur risque de réputation. Les résultats montrent que le modèle développé permet aux participants d'un réseau de participer à la sélection de leurs partenaires respectifs en fonction de leur risque de réputation.

« La science est essentiellement analytique et a donc tendance à se perdre dans la complexité inépuisable des phénomènes. ... (Cela fait penser à une interminable ruée vers l'or). » (Jean-François Revel²)

Le cas Rolls Royce³

Les auteurs de l'article ont eu le privilège de réaliser des prestations pour un service d'approvisionnement européen, une direction qui achète chaque année des milliards de dollars de services et de biens auprès d'un ensemble très complexe de fournisseurs internationaux. La direction leur a demandé des conseils pour la refonte de son système de fournisseurs, et à cette fin, ils ont créé et organisé des ateliers stratégiques avec l'équipe. Au cours de ces ateliers, ont été incluses des études de cas portant sur des organismes qui avaient conçu et mis en œuvre de nouveaux systèmes de création de valeur fondés sur l'approvisionnement stratégique. Ces ateliers se sont déroulés dans le contexte de la crise de la COVID-19, qui a permis aux participants d'explorer comment ils pourraient concevoir des systèmes similaires dans une réalité post-COVID-19.

Ce qui suit rend compte du travail effectué auprès de la société Rolls Royce (RR) qui apporte un certain nombre de renseignements sur la façon et le moment d'utiliser l'approvisionnement de façon stratégique.

² Le Moine et le Philosophe (1997) de Jean-François Ricard, dit Jean-François Revel

³ Voir bibliographie N° 1

Au début des années 1990, alors que RR était un acteur relativement petit sur le marché de la technologie de propulsion, avec une chaîne d'approvisionnement très traditionnelle, elle a entrepris de réinitialiser le paradigme créateur de valeur de son industrie. Cela a commencé avec une idée de base : travailler avec les chaînes d'approvisionnement traditionnelles signifiait avoir des « combats de marge » sans fin avec les clients et les fournisseurs, et ces combats ont inévitablement conduit à des résultats gagnant-perdant pour de nombreux acteurs, en particulier ceux qui ont un pouvoir de marché relativement faible.

Au lieu de se concentrer sur l'efficacité dans ce contexte, RR a décidé qu'une meilleure approche serait de se concentrer sur la gestion des relations à long terme. Cela a conduit la compagnie à décider d'offrir aux compagnies aériennes des contrats de puissance à l'heure, qui établissaient qu'ils n'achèteraient pas simplement des moteurs et des pièces de rechange de Rolls-Royce, mais paieraient pour la propulsion qu'ils consommaient. L'entreprise a choisi, en d'autres termes, de vendre quelque chose que les clients considéraient comme un service plutôt qu'un bien — une décision qui en a rapidement fait un leader de l'industrie.

Cette décision a été largement saluée, mais ce qui est moins connu, c'est que Rolls-Royce a créé les conditions du succès en travaillant dur pour développer un réseau très persistant de partenariats d'approvisionnement de confiance avec les compagnies aériennes, les ateliers de révision, les producteurs de systèmes et de pièces, les institutions financières et même les nations. L'entreprise a souvent créé des offres sur mesure pour différents acteurs du système en fonction de leurs compétences existantes et de leurs aspirations.

Tous les efforts ont été axés sur la maximisation et la conciliation des nombreux types de valeur dans le cycle de vie total du moteur, de la conception à l'élimination. La monnaie clé échangée n'était pas de l'argent ou du matériel, mais des données. Il en a résulté une véritable mise en commun des risques, la coproduction des valeurs et le partage des récompenses, qui ont donné naissance à une constellation de valeurs résilientes qui a profité à toutes les parties concernées.

Ce cas a de nombreuses leçons à enseigner, parmi lesquelles :

- Ce qui est acheté (un bien ou un service) est une décision de conception stratégique, et non une donnée.
- Les relations commerciales à long terme fondées sur des valeurs communes – au-delà des simples résultats monétaires – sont plus résilientes que celles fondées uniquement sur l'efficacité transactionnelle.
- L'établissement de relations d'affaires résilientes et à long terme exige une conception intentionnelle. La conception devrait être axée sur une offre clé — comme la puissance à l'heure — et un réseau d'offres de soutien avec les clients et les fournisseurs.
- La conception de chaque offre implique la suppression et le regroupement de différents éléments. L'architecture de l'ensemble, et la façon dont elle se rapporte à celles des autres offres, est un aspect clé des relations résilientes, comme en témoigne le regroupement de la conception, de la fabrication et des services des moteurs par Rolls-Royce, conformément à la nouvelle constellation de valeurs qu'elle développe.
- La conception et la construction d'un système de création de valeur résilient nécessitent des compétences humaines en dehors de la boîte à outils transactionnelle classique. Dans le cadre de ses efforts, Rolls-Royce s'est concentrée sur la gestion à long terme des actifs grâce au diagnostic à distance, une compétence humaine et technique essentielle.
- Ces conceptions créent une nouvelle culture d'approvisionnement qui, comparativement au modèle traditionnel, s'appuie sur un réseau complexe (moins centrée sur les dyades), moins transactionnelle (gagnant-perdant), implique des horizons temporels plus longs et est plus collaborative (gagnant-gagnant).

→ L’approvisionnement va de la simple définition du partage du travail (faire-acheter) et du partage des risques (garanties, etc.) à la co-conception de l’offre et de la R&D dont elle a besoin.

« Gérez votre entreprise comme si elle était en difficulté. Parce que si vous ne le faites pas, ce sera un jour. » (Jack Miles⁴)

Comprendre risques et résilience⁵

« La résilience consiste à accepter votre nouvelle réalité, même si elle est moins bonne que celle que vous aviez auparavant. Vous pouvez vous battre, vous ne pouvez rien faire d’autre que crier sur ce que vous avez perdu, ou vous pouvez accepter cela et essayer de créer quelque chose de bon. » (Elizabeth Edwards⁶)

Le risque, au sens de la menace – la probabilité que des personnes ou des biens subiront un préjudice et les conséquences de ce préjudice – fait partie de la vie quotidienne. Le degré de risque auquel on s’attend à faire face contribue à éclairer bon nombre des décisions quotidiennes, comme décider de conduire sous la neige et où acheter de la nourriture. Les comportements humains instinctifs et appris servent généralement bien pour gérer ces risques au quotidien.

Cependant, pour faire face à des risques plus complexes et à long terme, il faut des processus d’évaluation et de décision plus sophistiqués pour les personnes et les groupes. Cela comprend des choix comme où et comment sont construites les maisons, des cultures sont plantées et de l’énergie produite. Le risque peut déterminer le revenu épargné pour l’avenir et si un investissement dans l’assurance est privilégié.

Ces dernières années, les risques tels que les ouragans, les tremblements de terre et les inondations sont devenus de plus en plus destructeurs en termes de coûts financiers, ainsi que de perte de bien-être écologique et humain. Les événements naturels inévitables sont amplifiés par des changements à long terme comme l’élévation du niveau de la mer et les changements climatiques, et exacerbés par des décisions — par exemple, l’urbanisme et les codes du bâtiment — prises il y a des années ou des décennies. La façon dont sont intégrés ces risques incertains dans les processus de décision déterminera l’ampleur des répercussions pour la génération actuelle et les générations futures.

La résilience est essentielle pour vivre dans un monde rempli de risques. La résilience a toujours été définie comme la capacité de revenir au statu quo après un événement perturbateur. Cependant, face aux changements climatiques et à la croissance démographique, la résilience ne peut pas être fondée sur la capacité à se remettre des catastrophes connues dans le passé, mais exige de renforcer les capacités pour éviter les dommages et/ou se remettre des catastrophes auxquelles il convient de s’attendre à faire face à l’avenir.

Si l’objectif de l’humanité est un avenir durable, il faut comprendre les risques auxquels elle sera confrontée et mettre en place des mesures d’adaptation et de réduction pour y répondre. La résilience est cruciale dans cette entreprise, car elle est la capacité à faire face à la fois aux événements attendus et aux surprises. À cette fin, il est essentiel d’identifier, d’évaluer, de communiquer et de planifier les risques que l’avenir réserve au monde.

La compréhension du risque et de la résilience est intrinsèquement interdisciplinaire et multidisciplinaire, et nécessite des perspectives diverses. Les parties prenantes comprennent les décideurs, les entreprises, les communautés et les citoyens, et une communication efficace entre les

⁴ Jack Miles est un leader de la stratégie et des opérations commerciales avec plus de 30 ans d’expérience dans la transformation réussie des services d’entreprise, de l’administration et des organisations d’approvisionnement dans les principales entreprises et gouvernements nord-américains.

⁵ Voir bibliographie N° 5

⁶ Elizabeth Anania Edwards (1949-2010) était une procureure américaine, épouse de l’homme politique démocrate John Edwards

scientifiques, les décideurs et les autres parties touchées, y compris ceux qui peuvent parler au nom des générations futures, sont essentiels pour fonder la résilience de la société face aux dangers naturels divers et changeants.

Tous ces travaux sont étayés par le danger lui-même et la géoscience est l'une des nombreuses disciplines scientifiques requises pour comprendre les risques dans le monde naturel. Il est important d'avoir une expertise en géosciences pour élaborer des stratégies d'adaptation et d'atténuation efficaces.

Les géo-scientifiques utilisent les données et les observations pour comprendre le passé et élaborer des modèles informatiques pour prédire l'avenir. Ils peuvent fournir des renseignements essentiels sur le moment et les raisons pour lesquels des événements dangereux se produiront, et sur leurs répercussions probables.

Les géosciences sont très utiles pour développer la capacité de résilience lorsqu'elles éclairent les besoins des collectivités vulnérables, des entreprises, des gouvernements, des planificateurs et d'autres. Ces besoins éclairent à leur tour les questions que la société a le plus besoin que les géo-scientifiques étudient.

« La persistance et la résilience ne viennent que du fait qu'on leur a donné la chance de surmonter des problèmes difficiles. » (Gever Tulley⁷)

Gestion des risques : types, processus et importance pour les approvisionnements (2024)⁸

La prise de risque est incontournable pour les entreprises et pourrait même se révéler essentielle au succès. Cependant, il n'en va pas de même pour les approvisionnements et les réseaux logistiques, où une entreprise veut surtout éviter les menaces.

S'il n'est pas possible de prévoir des risques spécifiques en matière d'approvisionnement, en revanche, les entreprises peuvent et doivent se préparer à se développer dans un avenir instable et incertain du fait des perturbations technologiques, du changement climatique, des problèmes de sécurité des données et des menaces dans les réseaux d'approvisionnement mondiaux. En comprenant et en gérant les risques, les organismes peuvent renforcer les processus d'approvisionnement pour accroître leur agilité face aux menaces en affrontant les menaces et en les réduisant.

Comme indiqué plus haut, la pandémie de COVID-19 a montré les limites et les risques engendrés par certaines approches de la gestion des opérations au sein des organismes, en particulier la gestion des stocks « juste à temps ». Et les décideurs du monde entier continuent d'évoluer et d'élargir leur champ d'action, en abordant des questions telles que la confidentialité et la protection des données, ainsi que le blanchiment d'argent et les violations de sanctions.

C'est pour cela que chaque organisme doit veiller à s'assurer les compétences d'un expert en gestion des risques qui se consacre à l'élaboration et au déploiement d'une stratégie d'approvisionnement proactive qui contiennent les risques tout en améliorant la performance.

En effet, la gestion des risques fait partie de l'approvisionnement, car les entreprises comptent sur les fournisseurs pour les services ou les produits. Étant donné que l'approvisionnement se fait par l'intermédiaire d'un tiers, l'équipe d'approvisionnement doit être préparée à toute perturbation du réseau d'approvisionnement, car elle a une incidence sur la capacité de l'organisme à respecter ses engagements.

⁷ Gever Tulley est un écrivain, conférencier, éducateur, entrepreneur et informaticien américain

⁸ Voir bibliographie N° 2

Avec la bonne gestion des risques sur place, les entreprises peuvent s'assurer que l'achat des matériaux se déroule en douceur. L'approvisionnement des services, produits ou matériaux nécessaires à temps permet de maintenir la continuité des activités.

Lorsque le risque est élevé, il peut absorber une grande partie des ressources de l'entreprise. Ainsi, avec un processus de gestion des risques efficient, les organismes peuvent mettre en œuvre des mesures tout en contenant leurs coûts. De plus, la gestion proactive des risques devrait limiter la survenance et la gestion de crise grâce à la prise de décision proactive, ce qui prévient les problèmes bien à l'avance.

La pandémie de COVID-19 a considérablement secoué le marché mondial, et la guerre en Ukraine a ajouté aux perturbations obligeant les organismes à modifier rapidement leur approche en matière de marketing, d'opérations et, bien évidemment, de gestion des risques liés à l'approvisionnement, au péril de s'effondrer de l'intérieur. De même, le changement climatique a conduit à des calamités naturelles d'une ampleur invisible. Par exemple, les incendies de forêt amazonienne ont créé une chaîne de cauchemars logistiques qui s'est effondrée, des pertes matérielles coûteuses, des affrontements politiques internationaux et des violations des droits de l'homme.

Dans un écosystème aussi volatil et complexe, une approche réactive de la gestion des risques liés à l'approvisionnement n'est plus acceptable. Au contraire, la gestion proactive des risques dans l'approvisionnement et du réseau logistique est essentielle pour répondre aux attentes des parties prenantes, préserver et favoriser les relations avec les partenaires amont (*fournisseurs et sous-traitants*) et aval (*réseau de distribution et clients*) et rester à l'abri des perturbations des réseaux d'approvisionnement qui peuvent handicaper ou même dévaster les entreprises.

- **Les étapes de la gestion des risques des approvisionnements :**

L'année 2020 a été un réveil brutal pour les entreprises, en particulier dans le domaine des achats. Bien que la réduction des coûts et la gestion des dépenses aient toujours été les principaux moteurs de cette fonction, les effets économiques de la crise de la COVID-19 ont bousculé plusieurs organismes, inciter les responsables de l'approvisionnement à se concentrer sur la gestion des risques liés au réseau logistique pour réduire les risques liés à leurs partenaires économiques.

Voici quelques étapes pour établir une politique de gestion des risques liés à l'approvisionnement et établir de solides relations de travail avec les partenaires existants et les nouveaux partenaires. Bien entendu, le schéma classique du processus de gestion des risques se retrouve dans une application spécifique pour les risques liés à l'approvisionnement.

→ **Identifier des risques pertinents**

La première étape cruciale dans la gestion des risques liés à l'approvisionnement et au réseau d'approvisionnement consiste à identifier les risques auxquels l'organisme est exposé. Cela devrait se concentrer non seulement sur le fournisseur, mais aussi sur le service ou l'emplacement de fabrication du fournisseur.

De plus, il faut s'assurer de la visibilité et de l'assurance requises de chaque fournisseur direct et en ce qui concerne ses fournisseurs de soutien essentiels (*cartographie du réseau d'approvisionnement*) en fonction des risques possibles qu'ils représentent du point de vue de la perturbation ou de la réputation. Après tout, l'entreprise est aussi résiliente que son réseau de fournisseurs.

De plus, les données utilisées doivent être adéquatement validées et à jour.

→ **Analyser et hiérarchiser les risques :**

Du plus supportable au plus critique, chaque risque doit être enregistré et affecté à un degré d'effets possibles sur l'entreprise et son réseau d'approvisionnement. Il faut examiner les

risques humains, stratégiques, de conformité, opérationnels, de réputation, juridiques et financiers.

De plus, il convient d'identifier toute agrégation pour comprendre les facteurs de risque individuels. Par exemple, un fournisseur peut être financièrement solide, mais son unité de fabrication est susceptible de souffrir de risques géopolitiques ou de catastrophes naturelles.

La responsabilité du traitement de ces risques doit être correctement définie et le document régulièrement évalué, avec la contribution juridique (si possible).

→ **Surveiller les risques :**

Cela ne peut pas être un événement ponctuel. Tous les spécialistes reconnaissent, en particulier dans l'écosystème commercial existant, que le risque évolue constamment, tout comme les exigences des clients finaux. Le plus souvent, les organismes se tournent vers un fournisseur tiers spécialisé pour fournir une image actualisée des risques.

→ **Traiter les risques :**

Après avoir identifié les fournisseurs/fournitures qui reflètent le risque financier et les responsabilités les plus fortes, il est essentiel d'appliquer des mesures de réduction des risques appropriées. Il peut s'agir de stratégies améliorées et testées de continuité des activités des fournisseurs, de sélectionner des ajouts à l'inventaire ou de découvrir des fournisseurs de remplacement présélectionnés appropriés.

Cette stratégie de gestion des risques liés aux approvisionnements doit s'appliquer aux activités commerciales importantes, telles que les opérations, les ventes, les finances et l'approvisionnement, en gardant la direction générale au courant pour obtenir ses commentaires sur les priorités pertinentes, l'appétence pour le risque, et l'affectation des ressources.

- **Mises à jour sur la gestion des risques liés aux Approvisionnements**

La pandémie de COVID-19 a enseigné aux professionnels de l'approvisionnement et du réseau logistique une leçon précieuse en matière de gestion des risques de l'entreprise. La crise sanitaire mondiale a mis à l'épreuve l'adaptabilité, la flexibilité et la résilience des réseaux d'approvisionnement. En particulier, la situation a incité les fournisseurs de services de gestion des risques à revoir leurs copies et à innover dans leurs offres existantes.

Oracle a ajouté plusieurs nouvelles fonctionnalités et capacités à sa suite de produits Oracle Fusion Cloud Procurement afin de faciliter l'approvisionnement des clients avec une meilleure efficacité opérationnelle, des ressources optimisées et des opérations transparentes. La société de technologie infonuagique a communiqué plus de détails sur les nouvelles mises à jour et d'autres innovations de produits lors du sommet virtuel Oracle Cloud SCM qui a eu lieu le 11 août 2021.

Les mises à jour de la solution d'approvisionnement intégrée d'Oracle comprennent l'analyse des dépenses et de l'approvisionnement, l'approvisionnement complexe, l'intelligence des fournisseurs DataFox, la classification des dépenses, la gestion des qualifications des fournisseurs et la chaîne d'approvisionnement axée sur les projets. Ces ajouts novateurs aideront les clients à accroître leur efficacité, à réduire les coûts, à surveiller les activités d'achat, à analyser le rendement des fournisseurs, à s'assurer que les entrepreneurs (*et les sous-traitants*) se conforment aux conditions de paiement convenues et à utiliser l'apprentissage automatique pour réduire au minimum les erreurs humaines.

« Alors que les organismes tracent leur chemin vers la croissance post-pandémie, la réduction des coûts demeure une priorité absolue... Maintenant que les professionnels de l'approvisionnement sont évalués sur leur capacité à contrôler les coûts, à gérer les risques des fournisseurs et à

appliquer les politiques environnementales et les dépenses conformes, ils doivent avoir une visibilité complète sur les performances des fournisseurs et les dépenses de l'entreprise,» ajoute Rick Jewell, vice-président principal du développement d'applications à Oracle Corporation, dans une colonne énumérant les nouvelles mises à jour d'Oracle Procurement.

La gestion des risques aide les entreprises à assurer entre autres le bon déroulement des opérations d'achat et d'approvisionnement. Elle contribue également à la résilience d'un réseau d'approvisionnement dans son ensemble et à la continuité des activités.

Comprendre les principaux risques des réseaux logistiques et comment les contenir⁹

« Lorsque la transformation numérique est bien faite, c'est comme si une chenille se transformait en papillon, mais lorsqu'elle est mal faite, tout ce que vous avez, c'est une chenille très rapide. » (George Westerman¹⁰)

Les retards d'approvisionnement peuvent avoir une incidence sur l'ensemble d'un réseau d'approvisionnement, et si ces retards atteignent les clients, ils pourraient aller ailleurs pour leurs besoins. Quels sont donc les risques importants liés à l'approvisionnement et comment est-il possible de les réduire ?

Les risques d'approvisionnement sont des obstacles potentiels aux processus réguliers d'achat, d'approvisionnement et de distribution, que ce soit pour les produits, les services ou les matériaux. Ces risques surviennent lorsqu'une ou plusieurs parties d'un réseau d'approvisionnement ne sont plus fiables. Corrélativement, gérer les risques d'approvisionnement vise la réduction de ces risques ; il s'agit pour un organisme de faire tout ce qui est en son pouvoir pour assurer le bon fonctionnement de son réseau d'approvisionnement et la satisfaction de ses partenaires économiques.

Les risques liés à l'approvisionnement découlent de facteurs endogènes et exogènes; il y aura donc toujours des sources de risque hors du contrôle de l'organisme. Pour autant, cela n'implique pas qu'il n'y a rien à faire pour les minimiser et s'y préparer.

Avant de recenser les stratégies de réduction, il faut recenser les risques les plus courants liés aux approvisionnements.

- **Analyse insuffisante des besoins :** Ces risques incluent
 - Stocks excédentaires ou manquants
 - Ventes manquées
 - Augmentation des frais d'entreposage
 - Clients perdus
 - Coûts irrécupérables

L'analyse et la planification des besoins constituent la première étape cruciale de tout processus d'approvisionnement. Il s'agit de déterminer les produits, services ou matériaux dont l'organisme a besoin, quand il en a besoin, et quel coût il est prêt à payer. La prévision de la demande est une méthode courante pour déterminer ces besoins, fournir un aperçu des attentes des clients et se préparer à y répondre.

Des erreurs peuvent donner le ton à l'ensemble du processus d'approvisionnement, ce qui entraîne d'autres risques. Sous-estimer ou surestimer la demande des clients peut avoir un impact négatif sur la réputation, nuire à la rentabilité et faire dérailler le processus d'approvisionnement.

⁹ Voir bibliographie N° 9

¹⁰ George Westerman, chercheur scientifique au MIT Sloan Initiative sur la réussite dans l'économie numérique.

Par exemple, si un organisme n'est pas en mesure de répondre aux attentes des clients, il peut manquer des ventes pour lesquelles les clients étaient prêts à faire appel à lui. Cela pourrait aussi les pousser vers des concurrents, qui étaient préparés cette fois-ci, pour répondre à leurs besoins futurs. Inversement, un excès de préparation peut aboutir à constituer des stocks excédentaires, ce qui peut entraîner des frais de stockage supplémentaires et des pertes si les produits deviennent obsolètes.

- **Erreurs dans la planification** : Ces risques incluent
 - Retard dans le traitement des commandes
 - Atteintes à la Réputation
 - Réduction des marges bénéficiaires
 - Mauvaise positionnement pour répondre à la concurrence

Après avoir évalué les besoins, il faut commencer la planification pour les satisfaire. Mais la planification, comme l'analyse des besoins, comporte ses propres risques au cours des premières étapes de l'approvisionnement.

Il ne suffit pas de planifier pour répondre aux besoins en matière d'approvisionnement – il faut également développer un plan de réduction des risques potentiels dans le réseau d'approvisionnement. En cas de préparation insuffisante, de sérieux problèmes pourraient entraver la gestion du réseau d'approvisionnement.

Nous savons tous comment la pandémie a affecté les réseaux d'approvisionnement mondiaux. S'il n'est pas forcément nécessaire de se préparer en tout temps à des perturbations des approvisionnements à ce niveau, mais il faut se préparer à des problèmes réguliers.

Une pandémie n'est pas nécessaire pour se retrouver submergé par les commandes. Toutefois, il faut toujours honorer les commandes aussi efficacement que possible pour maintenir la réputation et attirer des clients réguliers.

Le fait de ne pas se préparer aux fluctuations, aux perturbations et aux risques futurs peut nuire à la capacité de répondre à la concurrence sur le marché, de dégager des bénéfices et de créer une solide réputation.

- **Mauvaise gestion des fournisseurs et de l'approvisionnement** : Ces risques incluent
 - Promesses non tenues
 - Fluctuations des prix
 - Retards de livraison
 - Normes d'éthique mal harmonisées
 - Mauvaise qualité des produits

L'étape suivante du processus d'approvisionnement consiste à sélectionner un fournisseur. La gestion des fournisseurs et l'approvisionnement sont des facteurs particulièrement lourds de risques, car il n'est possible de contrôler que les personnes avec lesquelles on travaille en direct, et non leur fonctionnement et leurs propres approvisionnements. Il faut donc faire confiance au fournisseur sélectionné, alors la sélection doit être rigoureuse et se méfier des promesses excessives.

Supposons qu'un fournisseur propose des prix ou des délais de livraison incroyables. Si l'offre est légitime, c'est tant mieux. Mais, il se pourrait se trouver que l'organisme fini par être coincé dans un contrat avec un fournisseur incapable de délivrer ses promesses. In fine, les plus grands risques de fournisseur et d'approvisionnement résident dans la fiabilité des personnes avec lesquelles un organisme choisi de travailler.

- **Mauvaise gestion des contrats** : Ces risques incluent
 - Infractions légales inattendues ou zones grises
 - Indicateurs de performance clé (KPI) non adaptés

- Processus non conformes
- Amendes potentielles

Une fois déterminés les besoins, vos plans et choisis les fournisseurs avec lesquels travailler, il convient ensuite de rédiger les contrats.

Les aspects juridiques sont toujours délicats, de sorte qu'une mauvaise gestion des contrats est un risque majeur d'approvisionnement. En cas d'absence de l'expertise nécessaires ou des processus appropriés, les clauses contractuelles pourraient enfreindre les lois sur l'approvisionnement, contourner les zones grises ou simplement manquer des KPI pour une bonne exécution des contrats avec les fournisseurs et/ou avec les clients.

Une bonne gestion des contrats combine l'expertise en matière d'approvisionnement et de droit afin de s'assurer que les transactions sont contraignantes tout en répondant aux besoins de du réseau d'approvisionnement de l'organisme.

- **Absence d'automatisation** : Les risques des procédures manuelles incluent
 - Erreurs dans la saisie manuelle
 - Achats non autorisés
 - Achats en double
 - Approvisionnement engorgé

Alors le processus d'approvisionnement avec les fournisseurs est bien conduit, c'est le moment d'envisager d'automatiser les approvisionnements, pour plusieurs raisons.

L'utilisation stricte de processus manuels peut ralentir l'approvisionnement et entraîner des erreurs potentiellement coûteuses. Par exemple, si une équipe de professionnels de l'approvisionnement effectue le suivi des stocks et crée des bons de commande, en s'appuyant sur des processus manuels, deux salariés pourraient passer la même commande de produits ou de matériaux pour répondre au même besoin. En conséquence l'organisme reçoit des quantités doubles de ses besoins, et l'inventaire excédentaire pourrait rester dans son entrepôt pour un délai coûteux.

Il s'agit d'un des risques liés au recours à des processus uniquement manuels, la liste n'est pas exhaustive.

- **Perturbations des réseaux d'approvisionnement** : Ces risques incluent
 - Pertes de ventes
 - Retards dans les livraisons d'un fournisseur
 - Ressources limitées
 - Evolution de la demande des consommateurs
 - Événements catastrophique
 - Fluidité de l'Économie

Ne pas aborder et planifier les risques mentionnés ci-dessus peut mettre en danger encore plus un organisme. Les erreurs à n'importe quelle étape de l'approvisionnement, de la planification à la livraison, peuvent provoquer des perturbations drastiques dans le réseau d'approvisionnement.

Par exemple en cas de un double de commande d'inventaire dans un entrepôt, comme dans l'exemple mentionné ci-dessus, non seulement l'organisme doit supporter des stocks excédentaires, mais encore il encombre un espace précieux que pourrait accueillir d'autres articles.

Si on ne prépare pas des contrats à toute épreuve et on ne prend pas en compte de facteurs extérieurs, le réseau d'approvisionnement pourrait rencontrer des perturbations du fait d'un fournisseur sans urgence.

Par exemple, si l'un des fournisseurs ne peut pas répondre à la demande en termes de produits ou de capacités de livraison, des ventes pourraient être perdues. Il faut donc établir un plan de secours pour continuer à avancer même si un fournisseur ne peut pas suivre.

Enfin, certains facteurs indépendants de la volonté de l'organisme ou de celle de ses fournisseurs pourraient perturber le réseau d'approvisionnement.

Ces facteurs externes peuvent comprendre entre autres les catastrophes naturelles, les influenceurs économiques, les progrès technologiques, la rareté des ressources, ou l'évolution de la demande. Bien qu'il ne soit pas possible de prédire ces facteurs, l'organisme doit rester agile afin de pouvoir s'adapter au besoin.

Si la première étape consiste à comprendre les risques courants liés à l'approvisionnement, il faut ensuite planifier la façon de minimiser ces dangers. Voici quelques stratégies de réduction des risques à mettre en œuvre :

- **Valider les nouveaux fournisseurs et renforcer les relations existantes :**

Les relations avec les fournisseurs devraient être mutuellement bénéfiques. Il faut des partenaires qui souhaitent le succès de ses partenaires, ne serait-ce que parce que cela signifie son propre succès !

Il faut une procédure d'audit ou de « due diligence » pour bien contrôler les fournisseurs avant de conclure un contrat. Il est bon de commencer par communiquer avec les personnes-ressources du secteur qui travaillent avec un fournisseur en particulier ou qui l'ont déjà fait.

Voici d'autres stratégies de réduction des risques pour le parcours de sélection des fournisseurs :

- **Diligence raisonnable** : Il faut faire preuve de diligence raisonnable à l'égard des fournisseurs avec lesquels il est prévu de travailler. Utiliser les dossiers publics, comme les rapports financiers, pour comparer leurs chiffres à long terme avec ceux de leurs concurrents afin de déterminer la viabilité d'une relation rentable.
- **Normes ESG** : Il faut prendre en compte des normes ESG d'une entreprise à l'avance. Bien que moins susceptibles d'être une menace directe pour les processus d'approvisionnement, découvrir que les fournisseurs ne répondent pas aux normes attendues de ses partenaires commerciaux peut mettre un frein au réseau d'approvisionnement pendant que sont recherchés de nouveaux fournisseurs.
- **FOCI** : Dans le cas de travail avec des fournisseurs internationaux, il faut analyser leur image sous l'angle de la propriété étrangère, du contrôle ou de l'influence (FOCI). Être à l'affût de toute attention négative des médias ou de tout incident antérieur qui entraîne un examen minutieux.
- **Références** : Demander aux fournisseurs des références, y compris leurs clients actuels et passés. Communiquer avec les personnes-ressources de l'industrie pour voir si elles peuvent appuyer la réputation du fournisseur.
- **KPI** : Décrire soigneusement les KPI par lesquels seront mesurés les fournisseurs. S'assurer qu'il est clair ce que l'attente est qu'ils maintiennent des relations solides et continues.

En plus d'approuver les nouveaux fournisseurs, il faut favoriser les relations déjà en place. L'utilisation d'un logiciel d'approvisionnement pour simplifier la communication et réduire les erreurs internes peut aider l'organisme à rester professionnel et à rehausser son image.

- **Mettre en œuvre un logiciel d'automatisation :**

La mise en œuvre d'un logiciel peut aider à minimiser les risques grâce à l'automatisation de diverses responsabilités tout au long du réseau d'approvisionnement.

Le logiciel d'approvisionnement et le logiciel de cyber-approvisionnement aident à planifier et à gérer l'approvisionnement, des prévisions de ventes de produits, ce qui comprend notamment le traitement des interruptions à mesure qu'elles surviennent.

Ces logiciels permettent de consulter les renseignements sur le bon de commande, y compris le demandeur, l'envoi à l'utilisateur, la date de la commande, le fournisseur et plus encore, dans le tableau de bord de gestion des bons de commande de Coupa. Source

Des systèmes tels que SAP Ariba et Oracle Services Procurement hébergent diverses fonctionnalités pour vous aider à automatiser vos achats et à réduire les risques. Les produits de cyber-approvisionnement aident notamment pour les opérations suivantes :

- Flux de travail d'approbation
- Correspondance à trois voies
- Approvisionnement stratégique
- Demandes de propositions de l'Approvisionnement
- Achats
- Gestion des fournisseurs

- **Normaliser les processus**

Une autre stratégie majeure de réduction des risques est la normalisation des processus. La définition claire des standards of opérations (SOP), des budgets, des responsabilités des employés et des procédures d'approbation permet à votre équipe de rester sur la même longueur d'onde et d'avoir des données exactes.

Les systèmes d'approvisionnement peuvent également jouer un rôle énorme dans la normalisation des processus. Les solutions d'approvisionnement comprennent des outils pour les flux de travail d'approbation personnalisés et les demandes d'achat.

- **Processus d'approbation**

Les flux de travail d'approbation personnalisables peuvent fournir au personnel une représentation claire de qui peut approuver les achats en fonction du type d'achat, du montant, du département ou de tout autre critère que définit l'organisme.

Ils peuvent être aussi détaillés que souhaité, en décrivant la chaîne d'autorité en fonction du type d'achat demandé.

Le talent gagne des matchs, mais le travail d'équipe et l'intelligence gagnent des championnats. (Michael Jordan, célèbre basketteur américain)

Renforcer la résilience des réseaux d'approvisionnement¹¹

« Le succès des ventes ne consiste pas à convaincre les gens d'acheter un produit ou un service dont ils ne veulent pas. Il s'agit de mobiliser les gens intéressés et de les aider à prendre la bonne décision. C'est la clé pour renouveler les affaires et les recommandations. » (Dave Marawa¹²)

Pour construire un réseau logistique résilient, les entreprises doivent d'abord identifier les vulnérabilités et les risques au sein de leurs réseaux d'approvisionnement. Cette section explore diverses sources de risques, telles que les dépendances des fournisseurs, les goulots d'étranglement dans le transport, les défis de gestion des stocks et les incertitudes géopolitiques. La compréhension de ces risques permet de prévoir des stratégies pour la réduction proactive de ces perturbations :

¹¹ Voir bibliographie N° 3

¹² Dave Warawa a 35 ans d'expérience en tant que vendeur professionnel, directeur des ventes et formateur des ventes et conseiller d'affaires.

- **Diversification des fournisseurs et des partenariats**

La création d'un réseau logistique résilient implique de réduire le recours à un seul fournisseur ou à un seul emplacement géographique d'où l'importance de diversifier les fournisseurs et de former des partenariats stratégiques. En collaborant avec plusieurs fournisseurs et en établissant des relations solides, les entreprises peuvent assurer un approvisionnement plus stable, même lors d'événements imprévus.

- **Création de redondance dans les réseaux d'approvisionnement**

L'introduction de redondance dans des domaines critiques du réseau d'approvisionnement peut améliorer la résilience. Le concept de redondance s'applique au bâtiment par le biais du double approvisionnement, du transport multimodal et du stockage des stocks de sauvegarde. La redondance offre une flexibilité et des options alternatives face aux perturbations, permettant aux entreprises de maintenir la continuité de leurs activités.

- **Tirer parti de la technologie pour la visibilité et la flexibilité**

Les progrès technologiques jouent un rôle central dans la résilience de la chaîne d'approvisionnement. Il faut mettre l'accent sur l'utilisation de systèmes de suivi en temps réel, l'analyse des données et l'intelligence artificielle pour améliorer la visibilité et l'adaptabilité. Grâce à une meilleure connaissance des opérations du réseau d'approvisionnement, les entreprises peuvent rapidement identifier les perturbations potentielles et prendre des décisions éclairées pour atténuer les risques.

- **Établir des protocoles de gestion des risques**

La création de protocoles de gestion des risques est cruciale pour gérer efficacement les perturbations de la chaîne d'approvisionnement. En effet, il est important d'élaborer des plans complets de gestion des risques et d'établir des voies de communication claires. Les entreprises doivent avoir des protocoles bien définis pour la réponse aux crises, y compris des mesures immédiates, des stratégies de communication et des plans de reprise.

- **Amélioration continue et planification de scénarios**

La résilience du réseau d'approvisionnement est un processus continu qui nécessite une amélioration continue et une planification proactive. C'est ce qui permet de comprendre l'importance de la planification de scénarios et de la réalisation d'évaluations régulières des risques. En analysant différents scénarios potentiels, les entreprises peuvent développer des stratégies agiles et être mieux préparées à relever des défis imprévus.

Dans un paysage mondial en constante évolution, la résilience du réseau d'approvisionnement est un impératif stratégique pour les entreprises qui cherchent à rester compétitives et à prospérer. En comprenant les vulnérabilités du réseau d'approvisionnement, en diversifiant les fournisseurs, en renforçant la redondance, en tirant parti de la technologie et en établissant de solides protocoles de gestion des risques, les entreprises peuvent bâtir des réseaux logistiques agiles et résilients.

Il existe des prestataires, engagés dans l'excellence des réseaux d'approvisionnement, qui offrent des solutions sur mesure pour améliorer la résilience du réseau d'approvisionnement et réduire les risques. Renforcer la résilience du réseau d'approvisionnement n'est pas seulement une réponse aux perturbations, c'est un investissement stratégique dans la soutenabilité et la croissance à long terme.

« Vous ne pouvez pas acheter la confiance, vous devez la mériter. » (Munia Khan¹³)

¹³ Munia Khan, née en 1981, aime son voyage dans le monde littéraire. La plupart de ses œuvres sont des poèmes, des nouvelles et des articles. Elle est l'auteur de cinq recueils de poésie et un livre d'inspiration non-fiction.

Explorer la stratégie du réseau logistique ¹⁴

Par delà les problématiques d'approvisionnement, c'est l'ensemble de la logistique qui est remise en cause dans les perturbations actuelles. Dans le monde de la logistique, une stratégie de réseau intelligente s'apparente à l'ingrédient magique pour des opérations fluides. Les entreprises du monde entier aspirent à rationaliser leurs chaînes d'approvisionnement, à réduire leurs coûts et à fournir un excellent service. Alors, pour examiner la stratégie du réseau logistique encore faut-il s'appuyer sur des conseils pratiques pour s'efforcer de devenir expert en logistique.

Un réseau logistique est le système tangible d'installations, d'emplacements et d'itinéraires de transport connectés sur lesquels une entreprise s'appuie pour superviser le mouvement des biens et des services de leur source à leur destination finale, en amont comme en aval.

Il englobe tous les éléments physiques impliqués dans le stockage, le transport et la distribution des produits. Un réseau logistique représente la structure pratique et opérationnelle d'une entreprise pour gérer ses approvisionnements comme sa distribution.

Les composants critiques d'un réseau logistique comprennent les centres de distribution, les entrepôts, les installations de production, les itinéraires de transport, la gestion des stocks, les systèmes d'information, les fournisseurs et les clients.

En ce qui concerne la modélisation des réseaux logistiques, c'est une méthode ou une approche qui implique la création de modèles mathématiques, informatiques ou de simulation pour décrire et évaluer les actions et les performances d'un réseau logistique. Ces modèles sont utilisés pour simuler différents scénarios, faire des prévisions et optimiser divers aspects du réseau logistique.

La modélisation du réseau logistique aide à prendre des décisions éclairées sur la conception du réseau, l'optimisation des itinéraires, la gestion des stocks, la planification des capacités, l'évaluation des risques, etc. Il s'agit d'un outil ou d'une technique utilisée pour évaluer et améliorer l'efficacité et l'efficacité d'un réseau logistique.

En résumé, la principale distinction réside dans le fait qu'un réseau logistique est la disposition pratique et physique des installations et des itinéraires utilisés pour assurer les approvisionnements et la distribution de biens et services, tandis que la modélisation du réseau logistique est une méthodologie qui utilise des représentations mathématiques pour examiner et améliorer la performance de ce réseau.

La modélisation du réseau logistique est un outil pour prendre des décisions basées sur les données concernant le fonctionnement de ce réseau, en tenant compte de facteurs tels que le coût, le temps, la qualité du service, et l'impact sur l'environnement et la société. La modélisation s'appuie sur cinq modèles principaux :

- **Modèles déterministes** : Ces modèles utilisent des données précises et des équations mathématiques pour analyser des scénarios logistiques sans tenir compte du caractère aléatoire ou de l'incertitude. Ils sont couramment utilisés pour optimiser les itinéraires de transport et l'emplacement des installations lorsque les données sont très certaines.
- **Modèles stochastiques** : Ces modèles intègrent l'incertitude et l'aléatoire dans la modélisation du réseau logistique. Ils sont utiles pour les scénarios où les données présentent un degré d'imprévisibilité, comme les fluctuations de la demande et les délais variables.
- **Modèles continus** : Ces modèles représentent les processus logistiques comme des fonctions fluides et continues. Ils sont fréquemment utilisés pour optimiser des facteurs tels que les itinéraires de transport et les niveaux de stock lorsque les quantités peuvent varier en permanence.

¹⁴ Voir bibliographie N° 4

- **Modèles discrets** : Ces modèles sont utilisés lorsque les décisions logistiques impliquent des nombres entiers ou des unités. Ils sont adaptés pour optimiser des aspects tels que les quantités de commande et le routage des véhicules, où les décisions doivent être prises en nombres entiers.
- **Modèles de simulation** : Ces modèles utilisent des simulations informatiques pour imiter le comportement d'un réseau logistique dans le temps. Ils sont employés pour tester la performance du réseau dans différents scénarios, ce qui les rend précieux pour comprendre les systèmes d'approvisionnement et de distribution dynamiques et complexes.

La nécessité pour les organismes de mettre en place des réseaux logistiques efficaces résulte des facteurs suivants :

- **Réduction des coûts** : Un réseau logistique efficace peut réduire considérablement les coûts de transport et de stockage des stocks. En optimisant les itinéraires, les niveaux d'inventaire et les emplacements d'entrepôt, une entreprise peut économiser de l'argent sur les opérations.
- **Amélioration du service à la clientèle** : Un réseau bien conçu permet un traitement plus rapide des commandes et des délais de livraison plus courts, ce qui augmente la satisfaction et la fidélité des clients.
- **Avantage concurrentiel** : Dans l'environnement commercial concurrentiel d'aujourd'hui, un réseau logistique bien optimisé peut fournir un avantage concurrentiel significatif. Il permet aux entreprises d'offrir une livraison plus rapide, des prix plus bas et un meilleur service.
- **Résilience du réseau d'approvisionnement et de distribution** : Un réseau logistique efficace peut être plus résilient aux perturbations. Il peut s'adapter aux changements du marché, aux changements de la demande et aux événements inattendus comme les catastrophes naturelles.
- **Optimisation des ressources** : Des réseaux logistiques bien conçus aident à l'allocation efficace des ressources, de l'espace d'entrepôt aux actifs de transport. Il en résulte une meilleure utilisation des ressources et une réduction des déchets.

La conception d'un réseau logistique efficace suppose de respecter plusieurs étapes et considérations :

- **Définir les objectifs** : Il faut commencer par définir clairement les objectifs logistiques. Quelle est la mission essentielle du réseau ? Est-ce une réduction des coûts, une livraison plus rapide ou un service à la clientèle amélioré ?
- **Analyser les opérations actuelles** : Il faut alors examiner le réseau logistique existant, y compris les itinéraires de transport, les emplacements d'entrepôt et les niveaux d'inventaire. Identifier les points à améliorer.
- **Collecte des données** : Recueillir des données sur des facteurs comme les tendances de la demande, les coûts de transport et les délais. Ces données sont indispensables pour prendre des décisions éclairées pendant le processus de conception.
- **Conception du réseau** : Déterminer le nombre et l'emplacement des centres de distribution et des entrepôts. Il convient de tenir compte de facteurs comme la concentration de la demande, les coûts de transport et le niveau de service souhaité.
- **Optimisation des transports** : Optimiser les itinéraires et les modes de transport. Il peut s'agir de choisir entre le transport routier, ferroviaire, aérien et maritime, de choisir les transporteurs et d'optimiser les itinéraires de livraison.

Il est possible d'essayer différents types de transport pour répondre aux besoins de l'organisme. De plus, aujourd'hui, de nombreux services de transport sont disponibles pour aider à optimiser le processus d'expédition pour le rendre plus rapide et automatique.

- **Gestion des stocks** : Mettre en œuvre des pratiques de gestion des stocks comme l’inventaire juste à temps, la prévision de la demande et le stock de sécurité afin d’optimiser les niveaux d’inventaire et de réduire les coûts de transport.
L’optimisation des stocks n’est pas facile. Il faut disposer d’un système capable de gérer tous les scénarios d’inventaire inattendus, garantissant que l’organisme puisse continuer à fonctionner comme prévu.
- **Intégration technologique** : Il faut investir dans la technologie et les systèmes d’information, tels que les systèmes de gestion d’entrepôt (WMS) et de transport (TMS), pour rationaliser les opérations et obtenir une visibilité en temps réel sur le réseau d’approvisionnement et de distribution.
- **Collaboration entre fournisseurs et partenaires** : Il faut collaborer avec les fournisseurs, les clients, et les partenaires logistiques pour assurer une coordination efficace et minimiser les délais.
- **Soutenabilité** : Il faut intégrer des pratiques durables dans le réseau logistique, telles que la réduction des émissions, l’utilisation de transports écologiques et la réduction des déchets.
- **Amélioration continue** : Il faut adopter une culture d’amélioration continue et donc évaluer régulièrement la performance du réseau ; il faut également solliciter les commentaires de l’équipe et explorer de nouvelles technologies et méthodes pour améliorer vos opérations logistiques.
- **Analyse des scénarios** : Effectuer une analyse de scénario permet de comprendre comment le réseau fonctionne dans différentes conditions et d’apporter les ajustements nécessaires.
- **Gestion des risques** : Élaborer des plans d’urgence pour les perturbations et les risques potentiels dans les approvisionnements et la distribution.

En respectant ces étapes et en affinant continuellement son réseau logistique en fonction de l’évolution des conditions et des objectifs, un organisme peut concevoir et maintenir un réseau logistique efficace qui lui profite et soutient ses objectifs stratégiques.

Maintenant, il est temps d’agir. En suivant les étapes évoquées, il est possible de créer un réseau logistique qui répond aux objectifs de l’organisme. Ainsi il est possible de réaliser des économies, de mieux satisfaire les clients et de garder une longueur d’avance sur la concurrence.

Toutefois, il faut toujours garder à l’esprit qu’il s’agit d’une démarche itérative de d’amélioration continue. Il faut savoir faire preuve de souplesse, rester forts et adopter la soutenabilité. IL est temps de commencer et de laisser la magie de la logistique travailler pour l’organisme et l’ensemble de ses parties prenantes !

L’effort conjoint de l’UE et les États-Unis traiter le risque critique d’approvisionnement¹⁵

L’UE a annoncé un accord avec les États-Unis, le Kazakhstan, la Namibie, l’Ukraine et l’Ouzbékistan pour créer un nouveau « club » conçu pour réduire les risques critiques liés aux réseaux d’approvisionnement en matières premières.

Le Mineral Security Partnership Forum (MSP Forum) sera codirigé par les États-Unis et l’UE. Il s’adressera aux membres potentiels en Amérique du Nord et du Sud, en Afrique, en Asie et en Europe, afin d’accroître leur participation. La position de l’UE dans cette affaire a été formulée par Valdis Dombrovskis, vice-président exécutif de l’UE et commissaire au commerce :

"Le Forum MSP est une pierre angulaire de la stratégie de l’UE visant à garantir un approvisionnement plus durable en matières premières critiques. Il sera essentiel pour réduire nos

¹⁵ Voir bibliographie N° 6

vulnérabilités et réaliser la transition verte et numérique, tant en Europe qu’au-delà. Avec cette initiative mondiale, nous voulons nous assurer que la coopération internationale est à la hauteur de la tâche consistant à accroître les investissements, à diversifier les chaînes d’approvisionnement et à apporter des avantages durables à toutes les parties. Ensemble, nous pouvons réaliser la transition vers un avenir plus durable. »

L’initiative s’appuiera sur les normes ESG les plus élevées possibles et complétera la loi sur les matières premières critiques de l’UE et la directive sur la diligence raisonnable en matière de durabilité des entreprises (CDDDD).

L’UE a déclaré que les travaux du Forum MSP seront développés autour de deux volets :

- Un groupe de projet axé sur le soutien et l’accélération de la mise en œuvre de projets de minéraux critiques durables ;
- Un dialogue politique qui permettra d’identifier les politiques visant à stimuler la production durable et les capacités locales, de faciliter la coopération réglementaire pour favoriser une concurrence équitable, la transparence et la prévisibilité, et de promouvoir un haut niveau environnemental, social et de gouvernance (ESG) Normes dans la gestion des risques des réseaux d’approvisionnement.

Et le porte parole de l’UE précise :

« Les membres du Forum MSP seront ouverts aux partenaires qui sont prêts à s’engager à respecter les principes clés du MSP, y compris la diversification des chaînes d’approvisionnement mondiales et des normes environnementales élevées, la bonne gouvernance et des conditions de travail équitables. Signe d’une coopération transatlantique forte, l’UE et les États-Unis codirigeront le nouveau forum. Le Forum MSP s’appuie sur le paquet de matières premières critiques de l’UE adopté en mars 2023, qui a souligné la nécessité de chaînes d’approvisionnement CRM¹⁶ plus diversifiées et plus durables grâce à de nouveaux partenariats internationaux mutuellement soutenus, tels que le CRM Club. Le MSP compte actuellement 15 partenaires (Australie, Canada, Estonie, Finlande, France, Allemagne, Inde, Italie, Japon, Norvège, République de Corée, Suède, Royaume-Uni, États-Unis et UE). »

Les CRM sont indispensables pour un large éventail de technologies nécessaires pour les secteurs stratégiques de l’UE tels que l’industrie carboneutre, le numérique, l’espace et la défense. Et pour l’UE :

« Bien que la demande pour ces matières premières essentielles n’ait jamais été aussi forte, elle devrait continuer de croître, stimulée par les transitions verte et numérique. Par exemple, la demande de l’UE pour le lithium utilisé dans les batteries des véhicules électriques et le stockage d’énergie devrait être multipliée par 12 d’ici 2030. Parallèlement, l’offre de CRM est confrontée à des risques et des défis géopolitiques, environnementaux et sociaux croissants. »

Faire face à la turbulence continue : La chaîne d’approvisionnement dans l’aérospatial¹⁷

Un rapport récent de McKinsey souligne qu’une nouvelle approche globale de gestion de la chaîne d’approvisionnement peut aider les entreprises aérospatiales à éliminer bon nombre des perturbations qui contribuent à un carnet de commandes record.

Bien que la forte demande d’aéronefs soit encourageante, les équipementiers et les fournisseurs du secteur commercial et aérospatial font face à de multiples défis en parallèle. Il s’agit notamment de problèmes de contrôle de la qualité, de nouvelles réglementations, de pénuries de talents et d’un environnement géopolitique de plus en plus fragmenté. L’une des questions les plus pressantes — et fréquemment citée par les fabricants et les fournisseurs commerciaux — concerne les contraintes persistantes de la chaîne d’approvisionnement.

¹⁶ Customer Relationship Management

¹⁷ Voir bibliographie N°7

L'analyse de McKinsey montre que les dirigeants de l'aérospatiale étaient environ 18 fois plus susceptibles de mentionner des termes liés à la chaîne d'approvisionnement, comme « pénuries », lors des appels de bénéficiaires en 2022 qu'en 2014. Leurs points de vue sur le rendement de la chaîne d'approvisionnement ont également montré un changement négatif radical à compter de 2020.

Les préoccupations des dirigeants de l'aérospatiale sont bien justifiées. Depuis 2020, les équipementiers ont eu du mal à obtenir des quantités adéquates de nombreux composants essentiels à la fabrication aéronautique, y compris les matières premières, les pièces moulées et forgées finies, les semi-conducteurs et les composants électroniques. En conséquence, les lignes de production ont ralenti ou arrêté, l'âge de la flotte est en hausse, et les temps de réparation et de révision sont parfois considérablement hors cible.

De plus, de nombreux fournisseurs fournissent des composants et des matériaux pour l'équipement d'origine et le marché secondaire. S'ils n'ont qu'un approvisionnement limité de pièces et de composants, ils peuvent devoir faire des compromis de production entre l'approvisionnement des OEM et l'entretien du marché secondaire.

Bien que les entreprises aérospace examinent depuis longtemps les données de la chaîne d'approvisionnement, elles peuvent accroître leurs efforts en entreprenant trois activités : accroître la transparence des sous-traitants, créer un système d'avertissement et assurer régulièrement l'exactitude de leurs données.

- ***Accroître la transparence sur les questions les plus critiques de la chaîne d'approvisionnement***

Les grandes entreprises identifient désormais leurs fournisseurs bien en dessous du premier niveau de leurs réseaux de fournisseurs et examinent de plus près leurs opérations pour obtenir une vision plus claire de la performance de la chaîne d'approvisionnement. Nous voyons les meilleurs résultats pour les entreprises qui se concentrent sur les fournisseurs produisant les pièces et les composants les plus critiques ou qui doivent être commandés bien avant la production, car ils ont de longs délais.

Cette approche ciblée peut faciliter les discussions avec les fournisseurs directs et parfois permettre de travailler directement avec le sous-traitant. Lorsqu'un fournisseur de l'aérospatiale, de l'électronique et de la fabrication a examiné en détail sa chaîne d'approvisionnement, il a identifié plusieurs entreprises de semi-conducteurs qui fournissent des puces aux sous-ensembles critiques. Le fournisseur a ensuite engagé directement le sous-traitant, ce qui a permis d'augmenter le débit de production de 45 %.

- ***Mettre en place un système d'alerte précoce***

De nombreuses entreprises créent des tours de contrôle — des salles de données et des équipes qui surveillent le rendement de la chaîne d'approvisionnement — qui réagissent aux problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent. Mais ces tours de contrôle ne parviennent souvent pas à fournir une prévoyance suffisante pour conduire une action proactive. Pour de meilleurs résultats, les entreprises peuvent utiliser l'IA pour analyser facilement les renseignements sur l'approvisionnement, comme les bons de commande internes et les métadonnées des demandes de changement, afin de déterminer à l'avance les problèmes potentiels de livraison ou de qualité.

Ces systèmes d'alerte précoce peuvent détecter les écarts par rapport aux tendances historiques et déclencher des alarmes et des mesures si les irrégularités persistent. Dans un cas, nous avons travaillé avec un équipementier commercial et aérospatial pour identifier des marqueurs communs de futures perturbations de la chaîne d'approvisionnement, tels que la fréquence des changements de commandes d'achat. En surveillant plusieurs indicateurs pertinents, la société a pu réduire les pénuries de composants de 25 pour cent.

- ***Mettre à jour fréquemment les données de la chaîne d'approvisionnement***

De nombreuses entreprises ont du mal à gérer les bases de données de la chaîne d'approvisionnement car les informations changent souvent. Par exemple, les délais peuvent changer lorsque les contrats sont renégociés. En l'absence d'un processus rigoureux de suivi de ces mises à jour, les bases de données contiennent souvent des renseignements inexacts ou incomplets. Cela peut entraîner des maux de tête administratifs et des problèmes coûteux, tels que des niveaux d'inventaire sous-optimaux et des comptes de pièces endommagées.

La réduction de ces problèmes nécessite des mises à jour de données plus fréquentes et plus complètes, et les entreprises doivent s'assurer que les gestionnaires de l'approvisionnement peuvent consacrer suffisamment de temps et de ressources à ces efforts. Un équipementier aérospatial a entrepris un examen complet des données et a corrigé de nombreuses anomalies, comme des noms de pièces et des numéros de série incohérents. Grâce à de meilleurs renseignements, l'entreprise a amélioré son efficacité logistique, y compris la capacité de localiser les stocks et de réacheminer les expéditions pendant la pandémie de COVID-19.

- ***Amélioration de la collaboration inter-fonctionnelle et du renforcement des capacités pour les activités critiques de la chaîne d'approvisionnement***

Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement sont devenues une réalité, même si bon nombre des perturbations liées à la pandémie ont quelque peu diminué. Les meilleures entreprises ont une approche proactive pour aider leurs salariés à acquérir les compétences nécessaires pour relever de tels défis afin qu'ils soient prêts lorsque des problèmes surviennent. Il convient en particulier de :

- Former le personnel sur l'analyse des causes profondes et les mesures correctives,
- Faciliter des opérations inter-fonctionnelles claires et connectées.

Les principales entreprises aérospatiales disposent déjà de procédures de gestion des risques et de continuité des activités. Mais plusieurs améliorations, y compris l'amélioration du contrôle de la qualité et l'utilisation d'exercices sur table, sont essentielles dans l'environnement opérationnel actuel. Pour répondre efficacement aux contraintes de la chaîne d'approvisionnement, toutes les fonctions opérationnelles concernées doivent partager des informations librement et rapidement.

La couverture des pertes d'exploitation contingentes¹⁸

La problématique de la couverture des pertes d'exploitation par les assureurs a pris un tour contentieux à l'occasion des pertes subies par les entreprises à l'occasion de la pandémie de Covid 19 et plus spécifiquement celle liées aux fermetures administratives. Les risques d'arrêt de production liés à des ruptures ou dysfonctionnements dans le réseau logistique d'une entreprise peuvent provenir d'événements de toutes natures, y compris du fait de la situation géopolitique actuelle et de l'évolution préoccupante du réchauffement climatique. Dans un tel contexte le financement des pertes d'exploitation contingentes est une préoccupation des dirigeants et des risk-managers. C'est pourquoi les choix de Katoen Natie sont pertinents dans le cadre de cette réflexion sur la gestion des risques des réseaux logistiques. Et c'est Le directeur des risques, Carl Leeman, explique comment il l'a fait et pourquoi il n'arrête pas de pousser pour tester le potentiel de sa captive.

Katoen Natie a survécu à la pandémie en obtenant une couverture des pertes d'exploitation contingentes par l'intermédiaire de sa captive ce qui semblait être une tâche presque impossible. La société a été en mesure de traverser la tempête pendant la pandémie de COVID-19 parce que les pertes d'entreprise liées à la pandémie mondiale – y compris les pertes d'exploitation non physiques et les pertes financières – étaient entièrement assurées par sa captive.

Il s'agissait d'un soulagement énorme à l'époque et il le demeure aujourd'hui, surtout compte tenu de l'impact mondial continu : le nombre d'entreprises dissoutes, la perte financière écrasante et la

¹⁸ Voir bibliographie N°8

longue période de reprise; et les nombreuses poursuites intentées par les titulaires de police contre leurs assureurs au sujet des pertes d'exploitation contingentes (PEC).

Les garanties à long terme contre la pandémie de l'entreprise ont été rendues possibles parce qu'elle a réussi à ajouter la couverture PEC à notre programme d'assurance captive, mais aussi parce qu'une pandémie en tant que telle n'a pas été exclue de ses couvertures PEC.

En termes d'assurance, la PEC est difficile à quantifier par rapport à l'interruption d'activité traditionnelle. Ce dernier est généralement déclenché par une certaine forme de dommages physiques - incendie ou inondation d'un bâtiment - où les pertes sont tangibles et peuvent être calculées.

Mais mesurer les pertes dues à la fermeture forcée de locaux en raison d'une pandémie mondiale est peut-être presque impossible. Une pandémie mondiale - avec sa réaction en chaîne sur le commerce international - est rare et il y aura peu de données sur lesquelles faire des calculs de gravité des pertes et d'impact commercial. Et, à supposer qu'une couverture puisse être trouvée, les capacités disponibles sur le marché traditionnel seront probablement insuffisantes.

Alors, comment Katoen Natie a-t-elle rendu possible la couverture PEC liée à la pandémie grâce à sa captive ?

- **Convaincre un assureur direct d'accepter d'accueillir le Fronting**

D'abord, il fallait trouver un assureur. Pour toutes les raisons énumérées ci-dessus, il s'agissait de l'étape la plus compliquée - même si le ou les risques seraient réassurés à 100 % par la captive. C'est-à-dire que l'assureur fronteur ne conservera aucun risque.

Néanmoins, il a fallu établir une analyse de rentabilisation et convaincre un assureur avant-gardiste - une bataille qui a pris plus d'un an. L'analyse a été axée sur la rentabilisation pour les assureurs avec lesquels des polices étaient en place dans le cadre d'une relation à long terme. Et cet ancien partenariat a été utilisé comme argument de vente.

L'analyse de rentabilisation a également porté sur les avantages suivants :

- La PEC ferait partie d'un ensemble mondial de risques dans le cadre de notre portefeuille captif - les activités que nous avons actuellement avec notre assureur frontalier préféré et dont une partie du risque relève de l'assureur frontalier.
- Il est prouvé que la société est un « preneur de risques » fiables en ce sens qu'elle participera elle-même à la conservation de certains des risques - et cela est soutenu par un cadre et un processus de gestion des risques existants robustes, qui mettent les assureurs à l'aise.
- Il est possible de combiner les couvertures sur le marché traditionnel avec les couvertures dans la captive - une proposition attrayante pour les assureurs.
- Les risques PEC seront partagés avec d'autres contrats d'assurance du portefeuille de la captive, comme les pertes financières, ce qui permettra de diversifier la part du risque.

Le dernier point est important à souligner, car il s'agissait d'une étape essentielle pour atteindre une couverture aussi complète que possible contre les risques de pandémie non liés aux dommages directs aux biens, sans placer 100% de la pression financière sur une ligne de couverture.

Et surtout, en raison de son exposition à des pandémies plus localisées dans le passé, comme l'épidémie de SRAS dans le sud-est de l'Asie en 2002-2004, Katoen Natie s'est assurée qu'il n'y avait pas de clauses liées à la pandémie dans les contacts d'assurance pertinents.

- **Renforcement des capacités**

La capacité était une autre considération. Il fallait fixer des objectifs réalistes.

Le premier objectif était d'obtenir une couverture PEC dans la captive, mais avec une capacité limitée. Une fois cet objectif atteint, Katoen Natie a ensuite adopté une stratégie pour la croissance d'une année sur l'autre - un plan conçu par Carl Leeman il y a environ 12 ans lors de la création de la captive.

Le principe de base est d'augmenter le montant assuré à mesure que la captive arrive à échéance. En d'autres termes, l'entreprise a travaillé à l'augmentation des réserves de la captive afin de pouvoir prendre plus de risques avec certaines couvertures, ce qui a contribué à renforcer la capacité de PEC au fil des ans.

Aujourd'hui, la captive a 12 secteurs d'activité dans son portefeuille, ce qui est supérieur à la moyenne de deux à quatre lignes que la plupart des captives souscrivent. Cela témoigne de la force des captives de Katoen Natie – la société dispose d'un solide mécanisme de transfert des risques qui paie de manière fiable les sinistres.

- **Oser l'avenir**

Cela place le risk-manager dans une position avantageuse pour rechercher de nouvelles opportunités pour notre captif - pour exploiter son potentiel. Dans la plupart des cas, la captive a été utilisée comme autre moyen de transfert des risques pour fournir à l'entreprise une couverture là où le marché traditionnel ne peut pas ou n'a pas la capacité.

De cette façon, Carl Leeman travaille à ajouter des risques ESG au portefeuille de la captive, qui est actuellement difficile à placer sur le marché traditionnel. Katoen Natie envisage également d'inclure la captive dans la couverture des frais médicaux pour expatriés.

C'est la partie la plus intéressante de la gestion d'une captive - ou de la gestion des risques - est de créer de nouvelles opportunités. Et, dans ce cas, il est normal d'attendre la même chose des assureurs.

Par exemple, Carl Leeman participe à un groupe de travail pour trouver des assureurs qui pourraient créer une couverture pour des risques plus complexes comme les pertes d'exploitation contingentes. Il s'agit d'obliger les assureurs à respecter les mêmes normes que les assurés, c'est-à-dire à pousser l'innovation en matière de risque le plus loin possible.

L'importance croissante de la gestion des risques en approvisionnement

« Les faits scientifiquement démontrés restent immuables mais leur explication varie avec les progrès de la connaissance. Les théories de Darwin et de Pasteur sont déjà dépassées. L'atome, jadis miracle de simplicité, est devenu miracle de complexité. » (Gustave Le Bon¹⁹)

Alors que les organismes se concentrent moins sur l'efficacité et plus sur la résilience, l'approvisionnement et la logistique sont devenus le cœur de la stratégie. C'est parce qu'ils sont particulièrement bien placés pour orchestrer des systèmes de création de valeur à long terme qui peuvent accueillir des détenteurs de valeur incompatibles, résister à des chocs exogènes, partager des charges et croître dynamiquement. Il y a une leçon importante à apprendre ici : lorsque la résilience est la priorité, l'approvisionnement et la logistique dictent la stratégie.

Le paysage économique et géopolitique mondial est devenu de plus en plus complexe et interconnecté, ce qui entraîne un besoin croissant de réseaux d'approvisionnement résilients. Les perturbations causées par les catastrophes naturelles, les tensions géopolitiques et les événements inattendus ont mis en évidence l'importance de construire des réseaux logistiques robustes. Encore

¹⁹ Les Incertitudes de l'heure présente de Gustave Le Bon, (né le à Nogent-le-Rotrou et mort le à Marnes-la-Coquette) était un médecin, anthropologue, psychologue social et sociologue français. Connu pour ses analyses sur la psychologie des foules, il est une personnalité controversée, ayant contribué à diffuser des théories racistes, élitistes et sexiste.

faut-il comprendre le concept de résilience du réseau d'approvisionnement, explore les principales stratégies de réduction des risques et définir la façon dont les entreprises peuvent construire des réseaux logistiques agiles et résilients.

La résilience du réseau d'approvisionnement fait référence à la capacité d'un organisme à s'adapter et à se remettre rapidement des perturbations tout en maintenant un flux continu de biens et de services. La résilience du réseau d'approvisionnement est essentielle pour soutenir les opérations, répondre aux demandes des clients et favoriser la croissance commerciale à long terme.

C'est pourquoi le risque est probablement l'un des sujets les plus prégnants aujourd'hui dans l'approvisionnement et la gestion de l'offre et c'est tout à fait logique. En effet, plus une entreprise devient dépendante de ses fournisseurs, plus il est probable qu'une perturbation de l'approvisionnement n'importe où dans son réseau d'approvisionnement puisse entraîner le non-respect de ses engagements.

Les experts en gestion des coûts considèrent le risque comme une mesure de l'incapacité d'atteindre les objectifs du programme dans les limites définies des coûts, du calendrier et des contraintes de rendement. En termes simples, le risque est la possibilité que quelque chose se passe qui aura un impact négatif sur les objectifs, la probabilité qu'un résultat indésirable se produise.

Le risque touche de nombreux aspects du processus d'approvisionnement, il constitue un des facteurs à prendre en compte lors de la sélection de partenaires, en particulier les fournisseurs. Il est essentiel de sélectionner les fournisseurs les plus susceptibles de répondre aux exigences de tout organisme : les fournisseurs à faible risque.

Il faut reconnaître que l'incertitude dans l'énoncé des tâches inclut dans les contrats peut ajouter au prix d'un service par un fournisseur au moyen de retenues ou de comptes d'urgence en raison d'exigences vagues ou complexes. De plus, il est important que lors de la prise de décisions commerciales clés, le niveau de risque impliqué dans une action ou une activité, ou dans le choix d'une solution de conception ou d'une technologie soit clairement évalué.

Donc, le risque doit être un facteur d'évaluation dans le choix entre d'autres plans d'action, avec souvent la recherche de l'alternative la moins « risquée ». Ainsi, le risque est un aspect critique des opérations commerciales qui doit être correctement géré afin de rester à un niveau qui reste en deçà du seuil de tolérance établi par les dirigeants.

La gestion des risques aide les entreprises à assurer le bon déroulement des opérations d'achat et d'approvisionnement. Elle contribue également à la résilience du réseau d'approvisionnement dans son ensemble et à la continuité des activités. Une prévention et une protection efficaces des risques liés au réseau d'approvisionnement peuvent contribuer à assurer l'optimisation de la performance financière et la satisfaction des parties prenantes.

De toute évidence, la surveillance et la gestion efficaces des risques ont un coût lorsque le risque est élevé et qu'il consomme de grandes quantités de ressources essentielles, mais les dirigeants restent trop souvent aveugles à la valeur que cela produit. C'est pourquoi les processus de gestion des risques doivent être bien compris afin qu'ils puissent être mis en œuvre à moindre coût. Avec un processus efficace en place, le risque peut être géré de sorte que l'impact d'un événement potentiellement catastrophique puisse être minimisé ou évité complètement. Afin de vous aider à établir ce processus, il y a plusieurs principes fondamentaux que vous devez d'abord reconnaître et comprendre.

Lorsqu'un processus officiel de gestion des risques est mis en place pour la première fois, il s'accompagne d'un changement de culture, passant d'une gestion des incendies et des crises au sein de l'organisme à une méthode de prise de décision beaucoup plus proactive qui cherche à éviter les problèmes. Anticiper systématiquement les événements susceptibles de contrecarrer les objectifs fait partie du quotidien, et la gestion des risques fait partie intégrante du sourcing comme de tout autre processus.

Avec la connaissance de ces risques et de pourquoi sa compréhension est cruciale pour le bon fonctionnement de l'entreprise, il faut examiner en détail les principes de base du risque et les classer en fonction des facteurs financiers, de portée ou d'échéancier, juridiques, environnementaux, sociopolitiques, d'organisation du projet et de comportement humain. Il faut développer des scénarios des perturbations potentielles du réseau d'approvisionnement.

« Vous ne pouvez pas communiquer la complexité, juste en faire prendre conscience. » (Alan Jay Perlis²⁰)

Professeur Jean-Paul Louisot, MBA, ARM, FIRM
Docteur ès Gestion de la Sorbonne
Anc. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Président de la Monnerie Saint Anselme, SASU
Veuves, le 03 mai, 2024

BIBLIOGRAPHIE

1. **Why Investing in Procurement Makes Organizations More Resilient** - Rafael Ramirez, Ciaran McGinley, and Steve Churchhouse - <https://hbr.org/2020/06/why-investing-in-procurement-makes-organizations-more-resilient>
2. **Risk Management: Types, Process & Importance in Procurement (2024)** - <https://nichzon.com/article/risk-management-types-process-importance-in-procurement/2835>
3. **Supply Chain Resilience: Mitigating Risks and Building Robust Logistics Networks** - <https://www.linkedin.com/pulse/supply-chain-resilience-mitigating-risks-building/>
4. **Exploring the Logistics Network Strategy** - <https://shipper.id/blog/eng/logistic/exploring-the-logistics-network-strategy/>
5. **What do we Mean by Risk and Resilience?** - Prepared by David Hassenzahl, Dean, Falk School of Sustainability, Chatham University, Alana Edwards, Florida Atlantic University, and Leonard Berry, Florida Atlantic University - https://serc.carleton.edu/integrate/workshops/risk_resilience/what_is_rr.html
6. **EU and US co-lead effort to tackle critical raw material supply chain risk - New global club designed to secure sustainable CRM** - Adrian Ladbury - April 8, 2024 - https://www.commercialriskonline.com/eu-and-us-co-lead-effort-to-tackle-critical-raw-material-supply-chain-risk/?mkt_tok=NDMyLUZYRS01NDcAAAGSZ5p3pNQUYdFvj7GWh6nvgGlXmyeZMFPdMQ6yP_Vhs7_01PVqVGkBRrvndfUD9AIEKwVtde5EP-sFVy5w9mScRUyMjJks-b-gF4oOGkQ
7. **Addressing continued turbulence: The commercial-aerospace supply chain** - <https://www.mckinsey.com/industries/aerospace-and-defense/our-insights/addressing-continued-turbulence-the-commercial-aerospace-supply-chain?stcr=C79BAB5915054120B885029822D5032A&cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=426f265a41f847e0bea2d87885544aa7&hctky=2360930&hdpid=cb343c5f-8133-41e1-ae60-346f11369912>
8. **Case study: How Katoen Natie used its captive to manage the challenges of Covid-19** - https://www.strategic-risk-global.com/captive-and-parametrics-insurance/case-study-how-katoen-natie-used-its-captive-to-manage-the-challenges-of-covid-19/1451725.article?utm_id=29857&utm_campaign=945&utm_term=Read%20more&utm_medium=email&utm_source=adestra
9. **Procurement Risk Management: A Comprehensive Guide** - March 7, 2024 - <https://www.selecthub.com/eprocurement/procurement-risk-management/>

²⁰ Epigrams on Programming (1982) de Alan Jay Perlis, informaticien américain et professeur à l'Université Purdue, à l'Université Carnegie-Mellon et à l'Université Yale. Il est surtout connu pour son travail de pionnier dans les langages de programmation et est le premier récipiendaire du prix Turing