

Relocalisation des activités, surcapacité productive, stocks stratégiques, contrôle du risque, redondance des systèmes critiques, etc. Depuis le début du mois de mars 2020, les professionnels de la logistique et de la supply chain appellent à l'unisson à la mise en œuvre de chaînes de valeur à la fois plus robustes et plus résilientes.

Ce qu'a révélé la crise

La situation est en effet sans précédent pour le monde industriel : la crise sanitaire du Covid-19, par effet de concaténation, pourrait chambouler durablement toute la chaîne de valeur économique, de l'extrême amont (matières premières, sourcing) jusqu'à – et c'est plus inédit – l'extrême aval (la distribution et la consommation). Et les scénarios dressés de longue date par les expertises scientifiques ont cette fois fini par alerter les consciences : cette crise, loin d'être la dernière, ouvre l'horizon sur un incertain à la fois protéiforme et permanent. « Il y a eu

De la gestion des crises à la culture du risque

La crise du Covid-19 a placé les entreprises face à une évidence : les supply chains doivent multiplier les dispositifs visant à prévenir des risques de plus en plus incertains. Mais pas seulement...

plus de 12 000 foyers d'épidémies depuis 1980. S'y est-on préparé ? Pas vraiment. Aujourd'hui, les entreprises sont face à une alternative : soit elles envisagent les crises comme des éléments de reproduction, soit elles considèrent qu'elles relèveront de plus en plus de l'exception », remarque Benoît Demil, professeur de stratégie à l'IAE de Lille.

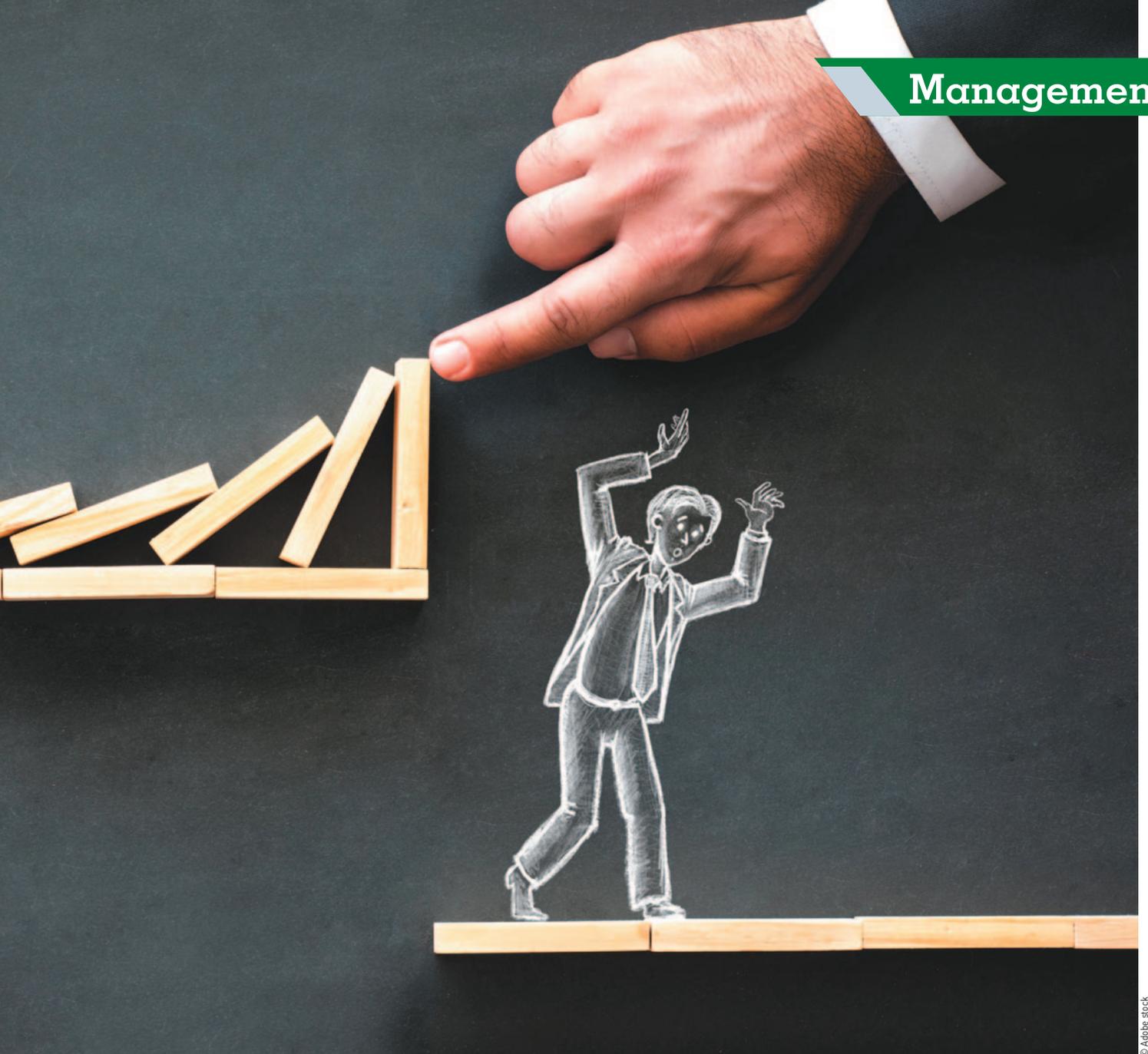
Le risque devient donc une dimension consubstantielle de la construction, du développement et de la pérennité des activités. L'enjeu de la supply chain dans le calcul des risques est d'autant plus central que les entreprises, pour réduire leurs coûts, ont été de plus en plus nombreuses à alléger leurs chaînes d'ex-

ploitation, amplifiant l'effet potentiel de chaque interruption d'activité pour chaque entreprise concernée, mais aussi pour des pans sectoriels entiers. La dispersion des réseaux d'approvisionnement constitue d'évidence l'un des facteurs majeurs du risque industriel. Avec une criticité particulièrement élevée dans certains secteurs.

Les solutions de repli

« Il faut repenser la supply chain comme un réseau, avec des nœuds (fournisseurs, clients, intermédiaires) et des liens (transports). Et envisager en face de chaque nœud, de chaque lien, un plan B. Mais mettre en place des solutions de repli n'est pas

si simple. C'est également coûteux. Il n'est pas étonnant que cette approche, parfaitement familière aux militaires, soit si peu intégrée à l'échelle des entreprises », note Jean-Patrice Netter, fondateur de Diagma. Faire migrer les organisations d'un schéma de chaînes à un modèle en réseau est une chose. Être capable de configurer ces réseaux de manière dynamique en est une autre. « Il va falloir apprendre à injecter un maximum de souplesse dans les systèmes : entrepôts éphémères, mutualisation des chaînes pour diminuer les coûts opérationnels, allocation des ressources. Sans doute faudra-t-il aussi éviter de trop se polariser sur les grands projets stratégiques et favoriser les projets plus courts, plus pragmatiques », souligne Julien Dutreil, associé chez Bartle.



© Adobe stock

S'entraîner à la gestion des risques

Mais tenter de prévenir et de limiter l'impact des risques ne suffira pas. « *La gestion des risques ne doit plus simplement relever d'une logique de prévention ou de conformité. Elle doit s'inscrire dans le pilotage global des activités. Demain, la sécurité sera un élément structurant des organisations et des process, au même titre que la qualité aujourd'hui. La culture du risque doit devenir un réflexe* », note Cécile Michaux, déléguée générale du Pôle d'intelligence logistique. Comprendre, mesurer, surveiller et gérer l'ensemble des risques dans une démarche systémique, aussi bien au niveau le plus stratégiquement décisionnaire de l'entreprise (la direction générale et le conseil d'administration) qu'à l'échelle de chaque strate opérationnelle : le développe-

La dispersion des réseaux d'approvisionnement constitue d'évidence l'un des facteurs majeurs du risque industriel.

ment d'une véritable culture du risque au sein des entreprises, et en particulier de leur supply chain, nécessite une véritable volonté politique au sein des organisations. Chaque entreprise doit en effet définir le niveau de risque agrégé qu'elle accepte de prendre et qui a vocation à constituer un langage commun, une grammaire de référence pour toutes les parties prenantes, internes et externes, à l'entreprise. La crise sanitaire l'a montré, cette grammaire n'est ni totalement opérationnelle au niveau du pilotage de l'entreprise ni unanimement maîtrisée. Les entreprises ne feront pas l'économie d'un effort de formation,

y compris au niveau des staffs. Former, mais pas seulement. « *Savoir réfléchir et agir dans des situations parfois très dégradées, c'est quelque chose que l'on doit éprouver au moins autant qu'apprendre. Il va falloir s'entraîner, s'entraîner, s'entraîner* », insiste Olivier Lasmoles, chef du département Supply chain management et Sciences de la décision d'EM Normandie. Les professionnels de la supply chain ont ici pour eux un atout considérable : ils connaissent l'aléa, ils le manipulent tous les jours. C'est même, d'un point de vue très opérationnel, le cœur de leur métier.

MURIEL JAOUËN



Olivier Lavastre

Professeur en sciences de gestion,
Grenoble IAE – Université Grenoble-Alpes

« Le Covid explose le tableau de criticité du risque »

Où en est la culture du risque dans les métiers de la supply chain ?

Le supply chain risk management (SCRM) commence à s'institutionnaliser dans les entreprises, en tout cas les plus grandes. Il mobilise d'ailleurs les calculs que l'on retrouve dans la plupart des méthodologies de gestion des risques, fondés sur quatre phases : identification, analyse, évaluation, action ; cette quatrième phase pouvant prendre divers axes : assurance, transfert du risque, redondance, gestion avec ses partenaires industriels et logistiques, en déployant par exemple des stocks de sécurité, des plans de continuité d'activité. Cela dit, beaucoup reste à faire en matière de SCRM. Mais la crise agira sans doute comme un facteur d'accélération de la culture du risque dans les entreprises.

En quoi cette crise du Covid-19 est-elle particulière ?

Le problème, c'est qu'elle explose littéralement le tableau classique de criticité du risque, avec ses deux axes de probabilité (occurrence) et d'intensité (sévérité). L'ampleur de



la crise est en effet totalement inédite : confinement de plus de la moitié de la population mondiale, arrêt de toutes les activités industrielles et économiques (sauf l'industrie pharmaceutique, l'agroalimentaire et ses activités connexes comme l'emballage, le transport et le commerce de détails), non pas seulement sur une zone géographique restreinte, mais pour la planète entière. Les méthodologies actuelles de gestion des risques liés à la chaîne logistique n'ont prévu que des solutions sous-dimensionnées et s'avèrent donc inopérantes.

Un exemple ?

Les plans de continuité d'activité sont utiles. Mais cette fois-ci, c'est de plans de cessation d'activité puis de reprise d'activité que les entreprises auraient besoin. Pour demain, il faudra doubler les sécurités. Avoir un plan B, c'est bien, mais avoir un plan D, c'est mieux ! Les entreprises vont devoir référencer des fournisseurs locaux, même s'ils coûtent plus cher, prévoir des solutions alternatives, même dégradées. Cette crise a également révélé que les entreprises pouvaient faire preuve de solidarité : entre les pays (accueillir les patients des autres, s'échanger des médicaments, mettre en commun ses connaissances sur le virus, et bientôt, suspendre partiellement la dette pour des pays en difficulté) ; entre clients et fournisseurs (accord des délais de paiements, mutualisation des stocks, partage des ressources et des informations, modification des outils de production pour fabriquer des produits vitaux et de première nécessité).

Nathalie Fabbe-Costes

Maître de conférences à la faculté des sciences économiques d'Aix-Marseille II

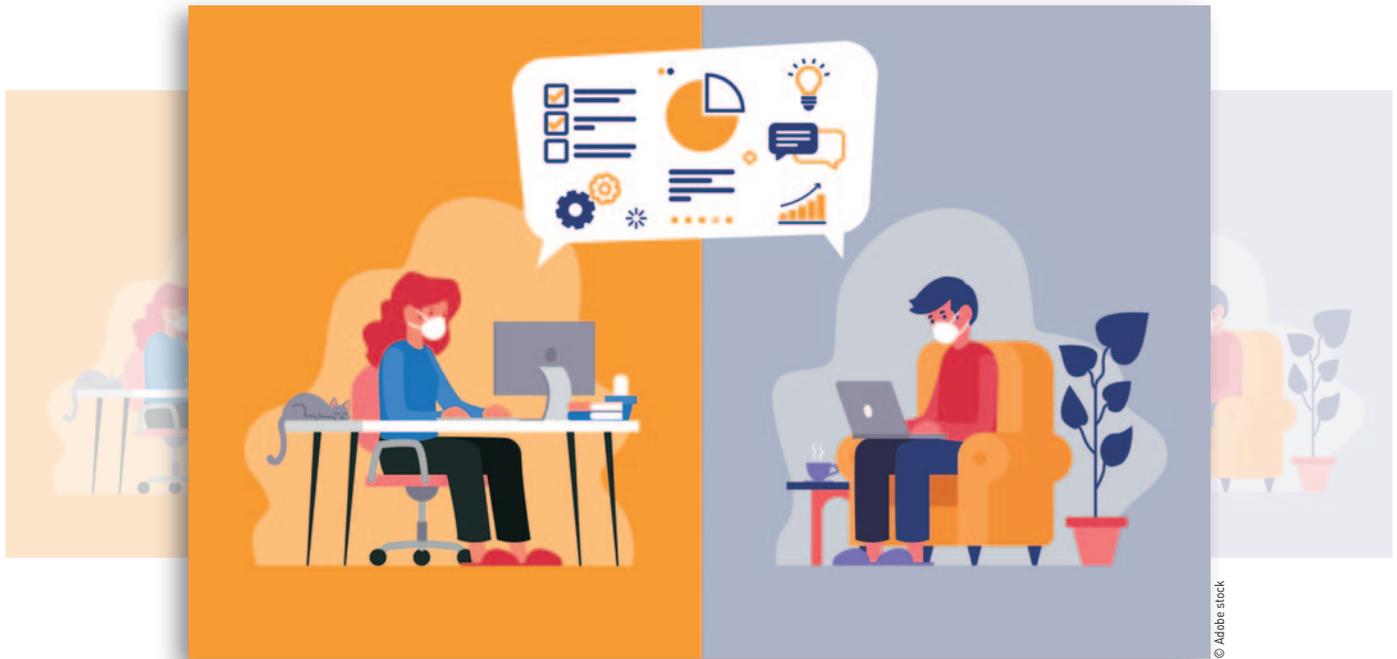
« Robustesse et résilience renvoient à des temps successifs »

Voilà déjà plusieurs années qu'elle pose un œil scientifique sur les notions de robustesse et de résilience des chaînes logistiques. Nathalie Fabbe-Costes, maître de conférences à la faculté des sciences économiques d'Aix-Marseille II et directeur de recherche au Centre de recherches en économie des transports (CRET), constate l'ampleur inédite des impacts de la crise du Covid-19 sur les supply chains, notamment sur l'extrême aval (canaux de distribution et consommation). « Jusqu'à présent, la culture du risque renvoyait à la notion de robustesse des systèmes logistiques. C'est toujours vrai. Mais face à des crises qui dépassent toutes les matrices en place, comme c'est le cas aujourd'hui avec le Covid-19, la robustesse n'est plus le sujet. Les risk managers devront demain prendre en compte la notion de résilience des chaînes de valeur », avance-t-elle.



La robustesse pour encaisser, la résilience pour réagir

Robustesse, résilience. Ces deux dimensions ne sont-elles pas antinomiques ? C'est en tout cas une thèse défendue par certains chercheurs. Plus on se prépare aux chocs, plus on est robuste et capable d'encaisser ce à quoi on s'est préparé. Cependant, plus on est dans le contrôle, plus on est en phase de tétanie ou de panique quand ce qui arrive n'avait pas été envisagé, alors que si l'on s'habitue à l'incertitude, on est moins surpris par l'inattendu et on est en mesure de faire preuve de spontanéité et d'autonomie, de lâcher la bride pour laisser le champ à l'innovation, la créativité, la débrouille, le tout dans des modes de travail dégradés. Pour Nathalie Fabbe-Costes, on parle en fait de deux séquences successives de gestion du risque. « La robustesse permet d'encaisser. La résilience de réagir et de se reconstruire. La résilience ne se déclenche que quand le choc a eu lieu. On est donc incapable avant le choc de savoir si l'on sera résilient. Ce qui n'empêche en rien de s'entraîner à résister aux chocs. »



Les DRH sont convaincus par le télétravail

L'ANDRH (Association nationale des directeurs des ressources humaines) poursuit son observation des pratiques mises en œuvre dans les entreprises pour faire face à la crise du coronavirus. Dans la continuité de son premier bilan, une nouvelle enquête s'est plus particulièrement attardée sur les mesures mises en place par les DRH dans le cadre du déconfinement. Sans surprise, la santé et la sécurité des salariés sont au centre des préoccupations.

Fin avril, 85 % des entreprises avaient déjà anticipé les commandes de matériel de protection, 99 % étaient favorables à la mise à disposition de gel hydroalcoolique, 94 % à la distribution de masques grand public et 79 % à un suivi spécifique en lien avec la médecine au travail.

Mesures de crise : les plus et les moins

Plus les mesures sont intrusives ou supposent l'accord préalable des salariés, moins elles sem-

blent recueillir d'avis favorables. C'est notamment le cas pour la prise de température à l'entrée des locaux (49 %) ou le déploiement d'une application de tracking au niveau de l'entreprise (33 %).

La majorité des entreprises a opté pour un retour progressif dans les locaux, avec le maintien des salariés éligibles en télétravail (parfois à 100 % dans un premier temps et/ou avec alternance de jours/semaines). Des mesures d'aménagement ou d'évolution de l'offre sont éga-

lement prévues dans les restaurants d'entreprise (lorsqu'ils ne sont pas fermés).

Le dialogue avec les partenaires sociaux fait apparaître deux thématiques prioritairement abordées : l'organisation des congés et jours de repos (79 %) et le développement du télétravail (68 %). 74 % des DRH prévoient par ailleurs un développement durable du télétravail après la crise (majoritairement avec mise à jour ou mise en place d'une charte ou d'un accord).

Les salariés ont la bougeotte

La période actuelle ne décourage pas les salariés candidats au mouvement. 86 % des personnes en poste se disent en effet disposées à postuler ailleurs. Seuls 4 % pensent qu'il serait risqué de partir dans les prochains mois. C'est ce que nous apprend une étude menée mi-avril par Hello-Work, entreprise spécialisée dans l'emploi et la formation. 29 % des sondés ont même intensifié leurs recherches. Parmi les motivations au départ, une prise de conscience de nouvelles envies, un temps dis-

ponible qui a augmenté pour mener à bien cette recherche (27 %) et une vision négative de la gestion du confinement par leur entreprise (20 %). 27 % des personnes interrogées ont diminué leurs recherches, mais sans les interrompre. Seulement 1 candidat sur 5 a cessé toute démarche. Les principales raisons invoquées sont la baisse du nombre d'offres disponibles à leur poste (39 %), la baisse de moral (22 %) et le manque de temps (14 %).

Visiolearning de crise

Acsep, spécialiste de l'accompagnement supply chain, a lancé une série de modules de formation à destination des intérimaires du secteur logistique, appelés en renfort dans le cadre de la réponse collective apportée à la crise du Covid-19. Organisées pour des groupes de trois personnes maximum, ces formations, qui portent sur les modes opératoires en entrepôt et les fonctionnalités des Warehouse Management System, sont accessibles à partir de n'importe quel ordinateur, d'une connexion internet et d'un compte sur Skype ou Teams.