



CHUBB®

# La menace de l'interruption logistique

Les risques liés à la chaîne  
d'approvisionnement :  
ce que vous devez savoir

Synthèse

## Rédacteurs

---



**Sivakumaran Divakaran**  
Ingénieur prévention Transport,  
Chubb Asie-Pacifique



**Peter Kelderman**  
Ingénieur prévention Transport,  
Chubb Europe



**Xavier Pazmino**  
Vice-Président Responsable  
souscription Transport,  
Chubb Amérique latine.



**John Venneman**  
Ingénieur prévention Transport,  
Chubb Amérique du Nord.



**Dame DeAnne Julius** (DCMG, CBE)  
Économiste internationale  
et membre fondateur du Comité  
de politique monétaire  
de la Banque d'Angleterre.



**Nick Wildgoose**  
PDG de Supplien Consulting  
et membre du Conseil  
d'administration du Supply  
Chain Risk Leadership Council.

## Introduction

L'expérience de ces dernières années nous a appris que des stratégies solides de gestion des risques et de résilience sont essentielles à la pérennité des chaînes d'approvisionnement. Elles devraient d'ailleurs être en première ligne des programmes d'action de toutes les entreprises. Dans un paysage mondial instable, marqué par des événements géopolitiques et des catastrophes naturelles ou provoquées par l'homme, les entreprises ont connu des perturbations sans précédent de leurs modèles de chaîne d'approvisionnement juste-à-temps (JAT). De la COVID-19 à la guerre entre la Russie et l'Ukraine, de la hausse de l'inflation au risque croissant d'une récession mondiale, ces troubles ont eu des retombées en cascade. Les chaînes d'approvisionnement et la logistique continuent d'être entravées par les grèves et les pénuries massives de main-d'œuvre, les congestions portuaires et le coût des conteneurs, ainsi que l'accès à l'énergie et les pénuries de marchandises, entre autres problèmes. Comment les entreprises peuvent-elles renforcer leur résilience et réduire leur exposition aux interruptions d'activité ?

Dans ce rapport de synthèse, nous présentons les principaux enseignements que les organisations doivent retenir pour atténuer les risques. Nous passons en revue les questions que les responsables de la chaîne d'approvisionnement doivent se poser pour développer leurs capacités de gestion des risques et renforcer leur résistance opérationnelle.



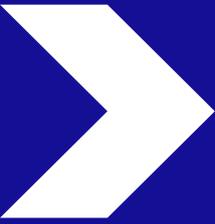
# Comprendre où réside le risque

Les chaînes d'approvisionnement sont complexes et propres à chaque entreprise. Composées de centaines, voire souvent de milliers de maillons indépendants, elles sont notoirement difficiles à surveiller. Mais comme le prévient Nick Wildgoose, expert en chaîne d'approvisionnement qui conseille des entreprises de premier plan : « Ce que vous ne savez pas sur votre chaîne d'approvisionnement peut nuire à votre entreprise. »

Cette phrase peut résonner comme une évidence. Mais le diable est dans les détails. Pour mettre en place des stratégies efficaces de gestion des risques, il est fondamental de connaître parfaitement votre chaîne d'approvisionnement et d'identifier tous les risques. L'objectif est notamment de cartographier l'ensemble de la chaîne

d'approvisionnement et la totalité des processus métier. Mais une entreprise doit d'abord comprendre ce qui la rend vulnérable. Toutes les organisations doivent disposer d'un plan de continuité d'activité (PCA) officiel et écrit, complet et rapide à mettre en œuvre ou à adapter, afin de minimiser les temps d'arrêt et les pertes opérationnels.

S'il est impossible de prévoir tous les risques dans un PCA, le fait de pouvoir répondre précisément aux questions clés peut contribuer à renforcer la résilience de la chaîne d'approvisionnement. Par exemple : Combien de temps pouvez-vous tenir sans fourniture de produits clés ou de composants essentiels ? Vos fournisseurs sont-ils situés dans des régions sujettes aux catastrophes naturelles ?



## Nos conseils pour construire un cadre solide de gestion des risques



Prioriser la validation par le top management : il faut que le mandat et l'analyse de rentabilité viennent d'en haut.



Constituer une équipe de gestion des risques dotée de ressources suffisantes : le retour sur investissement reposera notamment sur une meilleure compréhension de la valeur et de l'impact financier du risque.



Ne jamais sous-estimer l'impact d'une défaillance d'un fournisseur clé sur votre produit ou service le plus rentable : et n'oubliez pas que n'est pas nécessairement ce qui vous coûtera le plus cher.



Privilégier la réflexion commune : entre toutes les personnes impliquées dans la chaîne d'approvisionnement, de la finance aux achats, l'alignement est-il de rigueur ?



Intégrer des indicateurs de reporting des risques et des KPI clairs et intégrés : utiliser dans votre évaluation globale des fournisseurs des indicateurs de risque, tels que la valeur en risque et les délais de rétablissement, sans se limiter à des aspects tels que les coûts, la qualité et la livraison.



Adopter une technologie de données appropriée : trop d'entreprises continuent de s'appuyer sur des feuilles de calcul pour surveiller leurs chaînes d'approvisionnement. Le recours aux nouvelles technologies et aux données peut aider les entreprises à comprendre réellement le risque au sein de leurs chaînes d'approvisionnement et à dresser un tableau d'ensemble de ces chaînes multi-échelons.



John Venneman, Ingénieur prévention Transport chez Chubb Amérique du Nord, recommande de demander aux fournisseurs de quelle marge ils disposent pour faire face aux imprévus, et d'en savoir plus sur leurs fournisseurs alternatifs pour les pièces à fort taux de consommation.

Pour renforcer la résilience en cas de défaillance d'un fournisseur, les entreprises devraient également s'attacher à augmenter leurs stocks et prévoir des délais de réparation plus longs. Le recours à plusieurs fournisseurs, s'il est possible, offrira une plus grande flexibilité. Le raccourcissement des chaînes d'approvisionnement peut également réduire considérablement les vulnérabilités. En effet, de nombreuses entreprises ont déjà répondu aux perturbations en investissant massivement dans l'entreposage et la production en local.

### Chaînes d'approvisionnement multi-échelons

---

Une étude mondiale menée par McKinsey & Company révèle que près de la moitié (45 %) des responsables de chaîne d'approvisionnement déclarent n'avoir aucune visibilité sur l'amont de leurs chaînes, ou du moins pas au-delà du premier échelon. Selon l'expérience de Nick Wildgoose, dans 40 à 50 % des cas, les défaillances des chaînes d'approvisionnement sont dues à des fournisseurs situés plus bas dans la chaîne.

Comme 20 % des produits génèrent 80 % de la rentabilité annuelle de nombreuses entreprises, il estime qu'il peut sembler impossible de dresser un tableau complet de l'ensemble d'une chaîne d'approvisionnement multi-échelons. « C'est pourquoi il convient de commencer par votre produit ou service le plus rentable et de chercher à le protéger d'un point de vue chiffre d'affaires et rentabilité. »

### La transparence en tant que moteur

---

Dans un contexte de durcissement de la réglementation, l'identification des fournisseurs de deuxième et troisième rangs devient encore plus critique.



## Posez-vous les questions suivantes

1

Avez-vous mis en place des capacités appropriées pour évaluer les risques liés à la chaîne d'approvisionnement (soit par des ressources internes, soit en faisant appel à un professionnel) ?

2

Une analyse a-t-elle été menée pour identifier les accumulations de risques liés à la chaîne d'approvisionnement ? Cela peut inclure les expositions géographiques/aux CatNat, les cyberincidents, les restrictions de transport, les problèmes de santé publique, les risques réglementaires ou politiques.

3

Êtes-vous certain de pouvoir démontrer l'efficacité de votre stratégie de résilience de la chaîne d'approvisionnement (par exemple, par le biais d'exercices théoriques ou pratiques, de données de gestion des stocks en temps réel, de suivi de l'efficacité des accords de niveau de service ou de systèmes de sauvegarde éprouvés) ?

4

Votre organisation a-t-elle mis en place un système de gestion de la continuité de l'activité selon une norme reconnue (par ex., ISO 22301 ou Guide de bonnes pratiques BCI) ?

5

Avez-vous défini un budget approprié pour soutenir les mesures de résilience de votre entreprise (entreposage des stocks, fournisseurs alternatifs, capacité en réseaux de secours, développement et maintenance du plan de continuité de l'activité) ?

Découvrez dans les rapports en version intégrale d'autres conseils et un aperçu des causes et des effets de la perturbation mondiale des chaînes d'approvisionnement, notamment le point de vue d'une économiste de premier plan.

Vous pouvez également contacter l'un de nos rédacteurs Chubb par e-mail :

Europe :  
[peter.kelderman@chubb.com](mailto:peter.kelderman@chubb.com)

Asie-Pacifique :  
[sivakumaran.divakaran@chubb.com](mailto:sivakumaran.divakaran@chubb.com)

Amérique latine :  
[xavier.pazmino@chubb.com](mailto:xavier.pazmino@chubb.com)

Amérique du Nord :  
[john.venneman@chubb.com](mailto:john.venneman@chubb.com)

Les entreprises sont de plus en plus tenues de rendre compte de leurs actions en aval de leur chaîne d'approvisionnement et les sanctions sont de plus en plus lourdes. Une meilleure compréhension de la composition des chaînes multi-échelons permet d'éviter les perturbations, ce qui aide également les entreprises à se conformer à la législation, notamment la [loi britannique contre l'esclavage moderne](#) et la loi allemande à venir sur les [vérifications diligentes au sein de la chaîne d'approvisionnement](#).

Une réelle transparence des chaînes d'approvisionnement est également fondamentale pour relever les défis croissants liés au risque climatique. « Il faut que votre chaîne d'approvisionnement soit transparente pour que vous puissiez vraiment comprendre où se situe votre empreinte carbone », explique M. Wildgoose, qui note qu'environ 80 à 90 % des émissions d'une organisation peuvent provenir de sources autres que ses opérations directes (émissions de niveau 3).

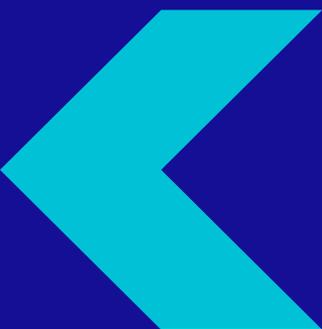
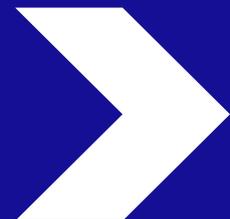
Avec un partenaire disposant d'une bonne connaissance locale, les entreprises sont à même de réagir aux perturbations et aux

urgences. Chez Chubb, nos dispositions en matière de gestion des risques permettent aux clients de trouver des solutions pour éviter les interruptions d'activité. Mais il s'agit également de prendre une longueur d'avance sur le risque et de le gérer correctement dès le début de la chaîne d'approvisionnement.

Comme l'a déclaré Peter Kelderman, Ingénieur prévention Transport chez Chubb Europe : « La gestion du risque est un travail de tous les instants, où tout changement est permanent jusqu'à la mutation suivante. » Il est essentiel d'être agile, adaptable et capable d'anticiper l'évolution des conditions, non seulement par des inspections, des audits et des contrôles constants, mais aussi en préparant et en testant régulièrement des scénarios alternatifs. Pensez stratégie, réfléchissez à l'impact de la perte d'un fournisseur au lieu de vous concentrer sur la rentabilité et les marges.

« Peu importe la taille de l'entreprise, la mise sur le marché d'un produit dépend de l'ensemble des maillons de la chaîne. », relève Nick Wildgoose. « Que ferez-vous en cas de défaillance du fournisseur ? »

CHUBB®



Chubb. Insured.<sup>SM</sup>

[chubb.com/fr-fr](https://chubb.com/fr-fr)



Le contenu de ce document est fourni à titre d'information uniquement, et ne constitue ni des conseils personnalisés ni une recommandation de produits ou de services à quelque particulier ou entreprise que ce soit.

Chubb European Group SE, entreprise régie par le Code des assurances, au capital social de 896 176 662 euros, sise La Tour Carpe Diem, 31 Place des Corolles, Esplanade Nord, 92400 Courbevoie, immatriculée au RCS de Nanterre sous le numéro 450 327 374.