

Quand la nature tue la logistique

Dans notre économie globalisée, les échanges de marchandises s'effectuent souvent en flux tendus et les chaînes d'approvisionnement sont globalisées et de plus en plus complexes. Pour de nombreuses entreprises, des perturbations dans cette logistique élaborée peuvent entraîner des dommages très importants. Malgré tout, la gestion de ces risques est souvent sous-estimée. Pascal Matthey, est un spécialiste de la gestion des risques logistiques auprès de CMR Services SA à Neuchâtel et démontre à l'exemple de récents dommages naturels de quelle manière un évènement surgissant à l'autre bout de la planète est susceptible d'entraîner des pertes importantes pour nos entreprises locales.

Selon les conclusions d'une récente étude effectuée par le centre de transport et de logistique du MIT (Massachusetts), la fabrication de plus de la moitié des composants industriels et le montage de 46% des produits sont effectués dans un pays différent de celui de l'entreprise qui les confectionne. Il en va de même pour 47% des entreposages de produits terminés, stockés de manière externalisée. Le moindre incident est dès lors susceptible de provoquer des interférences coûteuses de cette chaîne d'approvisionnement complexe. La gestion de ces risques nécessite une approche holistique qui manque cruellement à la plupart des entreprises qui continuent de sous-évaluer les impacts potentiels. Désormais, ce ne sont plus seulement les pertes classiques par suite d'incendie, de casse ou de vols qui menacent le flux des marchandises.

Des événements locaux aux conséquences inattendues

Lorsque le volcan islandais Eyjafjallajökull entra en éruption ce 14 avril 2010, plus de 108'000 vols furent tout simplement annulés et l'espace aérien européen s'enveloppa d'un épais manteau de cendres. Des millions de passagers restèrent cloués au sol et des tonnes de

marchandises avec eux. Les pertes directes (marchandises périssables) et les dommages consécutifs atteignirent plusieurs milliard de francs. En Allemagne, l'industrie estima la perte de chiffres d'affaires à près de 1 milliard d'Euros par jour.

Le tsunami qui dévasta les côtes du Japon ce printemps démontre à quel point le déchaînement de forces naturelles paralyse la chaîne logistique. Le tremblement de terre et le tsunami qui suivit causa la plus grande perturbation des transports que l'économie mondiale ait jamais connue. L'arrêt de la centrale nucléaire de Fukushima entraîna une diminution de 15% de la production électrique nationale. De nombreuses usines durent recourir au chômage partiel en raison de la pénurie d'énergie. Les transports en communs n'étaient plus en mesure d'acheminer les ouvriers sur leurs places de travail et l'infrastructure routière fût détruite. Des ponts s'écroulèrent et les flots emportèrent de nombreux kilomètres de voies ferrées. Le transport aérien s'interrompit pendant plusieurs jours et l'activité de six ports maritimes stoppa net. Parmi eux le port de Kashima, l'un des dix plus importants terminal de conteneurs du Japon ainsi que celui de Hitachinaka, par le biais duquel plus de 994'000 tonnes de marchandises quittent annuellement l'archipel.

Cet automne, les inondations les plus importantes que la Thaïlande ait connues causèrent un bilan intermédiaire de plus de 400 morts ainsi qu'un dommage économique provisoirement estimé à plus de 6 milliards de dollars. 1'500 entreprises situées dans 61 provinces sont actuellement envahies par les flots.

Des arrêts de production du constructeur aéronautique à la PME suisse

Lorsque l'on sait que 35% des composants du programme du nouveau Boeing 787 ainsi que 40% de l'ensemble des éléments utilisés mondialement dans l'industrie électronique proviennent du Japon, on peut aisément imaginer les conséquences globales sur l'industrie, notamment aéronautique et automobile. Suite au Tsunami, Toyota a dû différer le lancement de deux nouveaux modèles et ses usines européennes durent réduire le temps de travail pendant plusieurs mois par faute de composants en provenance du Pays du Soleil levant. Comme Hitachi ne livra plus des éléments essentiels pour la fabrication de ses moteurs diesel, Peugeot France fut contraint de diminuer ses capacités de production. En quelques heures, Nissan perdit la moitié de ses sous-traitants et ferma temporairement des usines à travers le monde. Telles des pièces d'un gigantesque domino, des entreprises de toutes tailles, également en Suisse, virent leurs canaux d'approvisionnement s'écrouler ou leurs commandes se réduire parce que le client n'est plus en mesure de produire.

En Thaïlande, Sony vient de fermer deux sites de production et Western Digital a vu 60% de sa production mondiale de disques durs disparaître dans les eaux. Canon est forcé de déplacer la production de ses imprimantes à jet d'encre dans l'urgence au Vietnam et la presque totalité des appareils reflex de Nikon ne trouvent plus

leur chemin à destination des points de vente en Europe.

Les entreprises suisses qui ont vu leurs chiffres d'affaires fortement affectés ne sont fréquemment pas assurées contre les dommages de répercussions par une police couvrant les pertes d'exploitation. Ces événements ont aussi mis à jour une problématique qui n'a pas encore trouvé de solution au niveau du marché de l'assurance, à savoir des dommages en l'absence de tout préjudice matériel direct. En effet, pour faire intervenir une garantie d'assurance, il faut que l'entreprise assurée ou un sous-traitant ait subi un dommage direct, tel qu'un incendie ou une inondation. Lorsque les livraisons sont interrompues parce que des routes se sont effondrées ou qu'un port n'est plus à même d'exporter des marchandises, il n'y a pas de dommage assuré. Une assurance transport n'offrira guère plus de solutions. Certes des produits ont désormais été développés sur les marchés internationaux mais ils demeurent peu adaptés aux besoins d'une PME.

La gestion des risques en ligne de mire

Des groupes multinationaux disposant d'outils et de ressources en gestion des risques ont été surpris par l'ampleur de ces événements qui ont eu le mérite de mettre en lumière l'absence de planification efficace des vulnérabilités logistiques, dont il faut maintenant tirer les enseignements qui s'imposent. On peut donc aisément imaginer à quel point les PME se trouvent démunies face à ces événements dont la multiplication semble malheureusement être la tendance. Une réponse adaptée pour une PME réside dans une analyse globale de ses flux. Toutes les entreprises connaissent-elles vraiment toutes les interdépendances auxquelles elles sont soumises ? Des plans

d'action de crise réalistes et actualisés sont-ils disponibles en cas de besoin ?

La gestion des risques est inutile lorsqu'elle se borne à limiter les conséquences d'un danger. Les périls doivent être identifiés en amont et traités de manière simple mais efficace. Nul ne peut prédire quelles sont les catastrophes qui vont encore menacer notre monde globalisé, qu'elles soient naturelles ou provoquées par l'Homme. Toutefois, la gestion de l'in vraisemblable doit désormais être intégrée dans la conduite stratégique de toute entreprise, qu'elle que soit sa taille. Les ingrédients de ce

plat de survie sont aussi variés que la stratégie d'approvisionnement, la gestion des stocks, la planification des transports et les mesures physiques et procédurales en matière de sécurité, incluant un plan de gestion des crises qui puissent être rapidement mis en œuvre. Désormais, aucun chef d'entreprise ne peut se permettre le luxe d'ignorer les risques logistiques, car la reprise de l'exploitation avant les concurrents est à ce prix. Quelque part dans le monde, la prochaine source de perturbations de vos chaînes logistiques est déjà en train de naître....