

Le rappel de produits de grande consommation s'est grandement accru depuis plusieurs années, et particulièrement de ceux provenant de Chine... Produits alimentaires, cosmétiques, pharmaceutiques et bien d'autres ont été sujets à des rappels massifs – tel celui de Mattel, en août 2007, avec 21 millions de jouets rappelés – à plusieurs reprises, mettant en cause des aimants dangereux et du plomb utilisé dans les peintures. Et plus récemment, en Chine, le scandale des produits laitiers contaminés par la mélamine. Ces cas majeurs nous contraignent à nous poser des questions importantes sur la gestion de la Supply Chain : Comment contrôler une course effrénée de réduction des coûts, tout en garantissant la qualité et l'intégrité des produits ? Comment assurer efficacement l'exécution d'activités sous-traitées dans un environnement global devenu beaucoup plus complexe ? Comment identifier, évaluer et minimiser les risques potentiels de rupture de la Supply Chain, afin de mieux les contrôler ?

## Rappel massif, quand SCM rime avec gestion de crise...

80

Les conséquences d'une campagne de rappel dépassent souvent les coûts directs du rappel. De tels événements attirent toujours l'attention des médias et peuvent affecter négativement la réputation de la société ou de la marque concernée. Cela laisse des traces dommageables et persistantes au fil des ans et peut conduire à la disparition pure et simple de la société, voire à jeter le discrédit sur tout un corps de métier ou un pays : typiquement, plus de 11 pays ont banni toute importation de produits laitiers en provenance de Chine, incriminés ou pas par la mélamine.

De tels rappels n'impactent pas seulement la société concernée mais aussi son environnement :

- ◆ les fournisseurs ont une rupture brusque et conséquente d'activité (risque de disparition ou forte fragilisation) ;

- ◆ les clients modifient leurs comportements d'achat et de consommation ;
- ◆ l'industrie entache sa renommée ;
- ◆ la concurrence subit une déstabilisation du marché, la propagation du scandale
- ◆ le pays est affecté en termes d'image, voit ses volumes d'exportation baisser, ses relations internationales fragilisées.

### 1- Les coûts directs

En 1990, le retrait de 160 millions de bouteilles Perrier, au niveau mondial (120 pays), après qu'une contamination au benzène ait été découverte, a coûté à la société plus de 263 M\$, dont 30 M\$ uniquement pour les coûts directs comme ceux décrits ci-dessous :

#### ◆ Communication :

- campagne de rappel (communiqué de presse, annonces TV, journaux, courriers, etc.)
- Hotline consommateurs/numéro vert



©DR

**Frédéric Gomer**  
Consultant Supply Chain  
Management, iCognitive  
frederic.gomer@icognitive.com



## **TRI, PRÉPARATION DE COMMANDES, STOCKAGE ET CONVOYAGE**

Découvrez ce que Vanderlande Industries peut faire pour vous:

[www.vanderlande.fr](http://www.vanderlande.fr)



- démenti (a atteint 440.000 USD pour Sanlu, société chinoise impliquée dans le scandale du lait en poudre)

#### ◆ **Manque à gagner/perte de profit**

En Octobre 2007, quand Fisher Price a rappelé 1.5 million de jouets d'enfants au niveau mondial, la facture a rapidement dépassé les 30 M\$ (prix de ventes variant entre 5 et 40 USD), ce qui peut donner une idée assez précise du coût astronomique du rappel de 21 millions de jouets par Mattel, en août 2007 et de son impact sur la rentabilité de la société.

#### ◆ **Coût de « l'interruption d'activité »**

Dans certains cas, ces sociétés sont forcées d'interrompre partiellement ou totalement leur activité, et afin de redémarrer leurs opérations après la crise, elles doivent couvrir leur perte de revenu ainsi que divers frais et charges engagés pendant toute la période d'interruption d'activité.

#### ◆ **Perte d'inventaire**

Cela concerne les stocks de la société, qui doivent être détruits, en complément des produits déjà en circulation qui doivent être retirés du marché.

#### ◆ **Coût des compensations aux clients**

Dans la plupart des cas, les clients doivent être indemnisés des produits défectueux qu'ils possèdent, au moins par des coupons de valeur identique, en échange du retour de ces produits.

#### ◆ **Coûts logistiques**

Les coûts logistiques associés au rappel sont souvent liés à :

- la collecte physique des produits ou le retrait des rayons ;
- l'enlèvement ;
- les expéditions et la redistribution ;
- la réhabilitation/réparation ;
- la destruction des produits défectueux ;
- en cas de remplacement, les coûts d'expéditions du produit de remplacement ;
- potentiellement, des coûts additionnels en cas de besoin d'entrepôts temporaires pour isoler et stocker les produits défectueux ;
- les frais supplémentaires pour conduire des investigations, évaluations ou analyses.

◆ **Coûts potentiels de procès**, qui peuvent être bien plus conséquents que les coûts énoncés plus haut et s'ajoutent souvent aux diverses amendes en provenance

des différents bureaux gouvernementaux d'infractions. Parmi ces cas, en octobre 2006, la société canadienne Mega Brands, fabricant de Magnetix, un jouet produit en Chine, a dû s'acquitter de 13.5 M\$ à la suite de quatre procès suivi de 10 plaintes liées à Magnetix (dû aux conséquences fatales de l'ingestion d'aimants par de jeunes enfants), mais cela aurait pu être beaucoup plus catastrophique si les dommages causés avaient atteint des proportions plus importantes.

#### 2- **Coûts indirects/non tangibles**

- ◆ Perte significative de parts de marché ;
- ◆ Manques à gagner successifs ;
- ◆ Dégradation à long terme de la réputation de la société ou de la marque ;
- ◆ Coût de réhabilitation de la renommée perdue ;
- ◆ Liquidation définitive de la société.

#### **Le challenge du contrôle qualité**

Paradoxalement, alors que les décisions de sous-traitance sont généralement issues de considérations de réduction de coûts, les conséquences financières d'une mauvaise maîtrise de la chaîne d'approvisionnement peuvent être catastrophiques, dans le cas d'un rappel de produits. Partout dans le monde, des entreprises respectées et bien dirigées ont dû faire face à de telles difficultés : General Electric, Dell Computer, Nestlé, Kraft, Johnson & Johnson, General Mills, Campbell's et Nike sont juste quelques exemples.

Ce sont malheureusement de tristes illustrations d'un manque de contrôle d'acteurs clés de la Supply Chain, à savoir les fournisseurs et sous-traitants, qui sont souvent exclus, à tort, du périmètre de l'entreprise. A l'origine, un problème crucial : le contrôle de la qualité des produits, qui est devenu un réel challenge, dans un environnement global toujours plus complexe, où les sociétés doivent collaborer avec plusieurs couches de fournisseurs, souvent basés à l'étranger, qui eux-mêmes ont de grandes difficultés à gérer leurs propres sous-traitants ou fournisseurs.

En conséquence, l'impact financier d'un rappel massif rapporté au coût de la Supply Chain peut sur le long terme pousser des

sociétés à reconsidérer totalement leur stratégie de sourcing (et de sous-traitance), et à moyen terme, à revoir leur processus internes afin d'éviter que de telles situations ne deviennent critiques. Des sociétés clientes de fournisseurs incriminés, voient leur chaîne d'approvisionnement sérieusement interrompue, en particulier, quand les produits concernés sont des matières premières (sucres, huiles ou farines), entrant dans la constitution de nombreux produits finis, ou également lorsque ces produits défectueux proviennent d'un même et seul pays. Dans ce cas, le dilemme entre une stratégie mono ou multi fournisseurs est dépassé, et devient désormais une question d'approvisionnement mono ou multi localisations (régions, pays, continents, etc.), en particulier, lorsque l'on considère les bans promulgués contre les pays ou régions mis en cause.

#### **Une chaîne logistique continue en toutes circonstances**

Quand une société doit faire face à un rappel de produits, son principal challenge réside dans sa capacité à gérer rapidement et efficacement sa logistique de retour dans un réel contexte de crise, avec des contraintes considérables de volumes (parfois des centaines de millions d'unités à gérer) et de temps de réaction très court (surtout quand la santé des consommateurs est en jeu).

Quoiqu'il en soit, ceci n'est que la partie visible de l'iceberg, qui en réalité, cache un challenge bien plus important : il s'agit, premièrement, d'assurer la continuité de la chaîne logistique en toutes circonstances, et deuxièmement, d'être en mesure de mettre en place un plan robuste de contingence afin d'éviter (ou tout du moins minimiser) tous risques, avant qu'ils ne se produisent.

#### **SCOR 9.0 pour gérer les risques**

Le modèle SCOR (en anglais « Supply Chain Operations Reference-model ») est un référentiel développé et supporté par le Supply Chain Council (consortium à but non lucratif). En tant qu'outil standard de diagnostic, il permet aux entreprises

Fig.1 - Les quatre phases de la définition d'un plan de gestion de risques Supply Chain

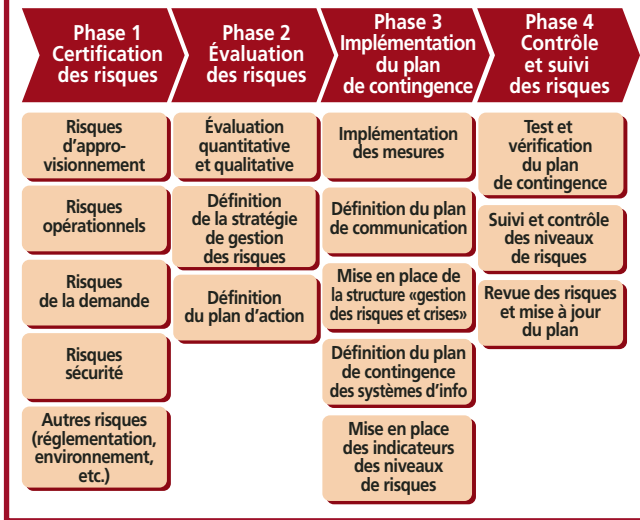


Fig.2 - Identification des risques sur la totalité de la chaîne logistique

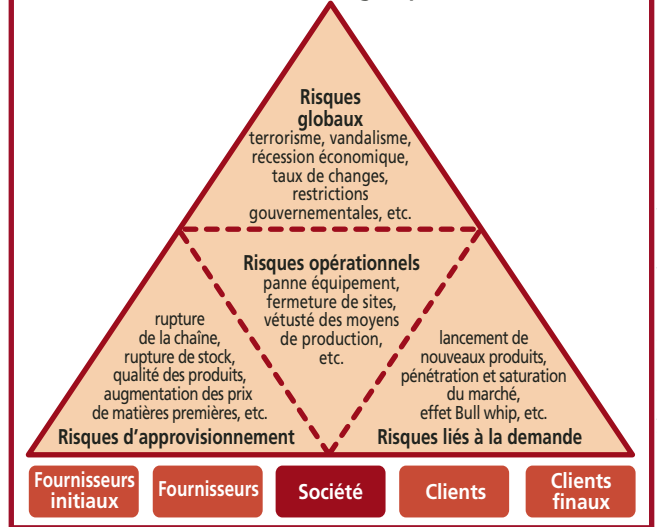


Fig.3 - Exemple d'identification des risques d'approvisionnement avec la méthode SCOR Geo-mapping

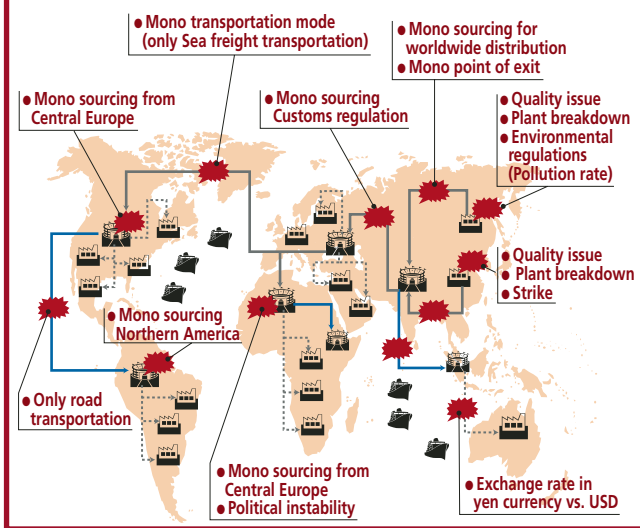
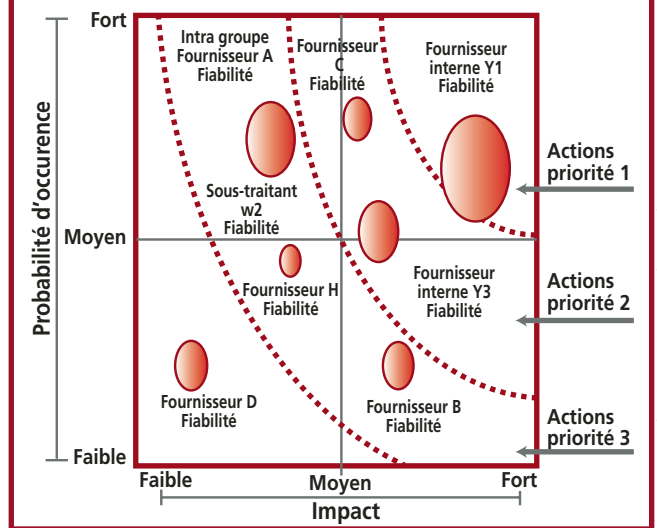


Fig.4 - Exemple d'évaluation des risques fournisseurs (probabilité d'occurrence versus impact)



d'adresser, d'améliorer et de communiquer les meilleures pratiques en matière de gestion de la Supply Chain, et ceci de leurs fournisseurs jusqu'à leurs clients.

Cette approche essentielle de la gestion des risques de la Supply Chain, apporte avec la version 9.0 une série d'outils, de processus, de meilleures pratiques et d'indicateurs pour évaluer et minimiser les risques potentiels de rupture de la chaîne logistique, afin d'en réduire les impacts négatifs sur l'entreprise.

Le modèle se décompose en quatre phases (figure 1).

◆ **Phase 1 – Identification des risques**

L'objectif de cette phase clé est d'identifier tous risques potentiels pouvant affecter

ter la Supply Chain de l'entreprise. Basée sur une description détaillée de la Supply Chain (via SCOR Mapping), l'identification des risques se complète par une analyse de l'historique des problèmes, une étude des tendances du secteur, un audit des sites et par des méthodes spécifiques d'identification des risques (Delphi, diagramme cause-effet, méthode du chemin critique). Une liste est alors constituée, récapitulant les risques et menaces potentiels pouvant impacter la Supply Chain, tels qu'une pénurie de matières premières, une fermeture de sites ou la disparition de fournisseurs (fig.2/3).

◆ **Phase 2 – Evaluation des risques**  
A partir de la liste de risques, identifiés en phase 1, une évaluation qualitative et quan-

tative est menée afin d'évaluer et prioriser la probabilité d'occurrence de chaque risque et de son impact sur la Supply Chain de l'entreprise. Cette évaluation peut être conduite à l'aide d'outils d'analyse tels que FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), FTA (Fault Tree Analysis) ou ETA (Event Tree Analysis), ou par divers simulations, modèles financiers, indicateurs SCOR, ou encore avec le support de conseils d'experts. A l'issue de cette phase, est obtenu un classement des risques par probabilité d'occurrence et niveau d'impact (tel que la catégorisation des risques COSO) (fig.4).

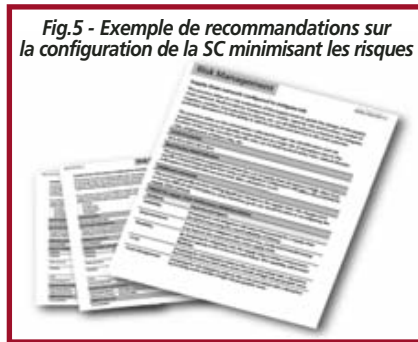
◆ **Phase 3 – Implémentation du plan de gestion de risques**

Le plan de contingence est évalué en

Suite de la page 82

termes de couverture des risques, du rapport coût- efficacité, et de sa facilité d'implémentation. Les mesures et options identifiées doivent pouvoir offrir des alternatives incluant un plan de réponse et de communication de crise, des possibilités de transfert et de partage de risques, un plan de réduction des risques fournisseurs, des actions d'améliorations des processus internes afin de limiter les ruptures de chaîne, et finalement des options de reconfiguration de la Supply Chain visant à assurer une continuité des opérations.

En tout état de cause, l'entreprise n'est réellement préparée que lorsque les mesures du plan de contingence sont effectivement implémentées (fig.5).



aux questions relatives au contrôle, au suivi et à la réduction des risques identifiés comme étant majeurs. Tous les risques identifiés sont suivis à l'aide d'indicateurs permettant de contrôler périodiquement leurs niveaux avant qu'ils ne deviennent réellement critiques (fig.6).

### Intégrer la gestion des risques dans la stratégie de l'entreprise

Les conséquences financières de rappels de produits sont colossales, et les effets négatifs s'étendent rapidement au delà des frontières de l'entreprise, affectant sévèrement et sur le long terme son environnement (fournisseurs, clients, secteur, régions ou pays). Avec un minimum d'anticipation en amont, ces catastrophes peuvent être évitées avec un plan robuste de gestion des risques, définis à l'aide de méthodes éprouvées tels que SCOR 9.0.

Le rappel de produits n'est malheureusement pas le seul risque de rupture de la Supply Chain, ce qui implique la prise en compte de toutes les menaces potentielles dans la gestion des risques : inondations, terrorisme, grèves, catastrophe naturelle, etc. tout comme ceux qui ont frappé la distribution de fuel aux Etats-Unis après le passage de Katrina, ou l'arrêt de production de Nokia après l'incendie d'un fournisseur, mais également les nombreux dégâts causés par le tremblement de terre de Kobe, le 11 septembre, les Tsunamis et bien plus...

Finalement, le réel challenge, de nos jours, consiste à pouvoir intégrer la gestion des risques, certes dans la configuration et la gestion de la Supply Chain, mais plus généralement dans toutes décisions stratégiques de l'entreprise. ♦

#### ◆ Phase 4 –

#### Suivi et contrôle des risques

Cette dernière phase apporte des réponses

