

*La boîte à outils*

de la

# Supply Chain

 Avec 4 vidéos  
d'approfondissement

Alain PERROT |  
Philippe VILLEMUS |

DUNOD

Maquette de couverture : Caroline Joubert ([www.atelier-du-livre.fr](http://www.atelier-du-livre.fr))

Crédits iconographiques : © Mega Pixel


Picto 1 : © Yummyphotos - Shutterstock.com

Picto 2 : © Sara Quintana from Noun Project

Picto 3 : © Aaron K. Kim from Noun Project.

Crédits iconographiques: les pictogrammes suivants proviennent du Noun Project. p.6-7: © Simple Icons. p.17: © Austin Condif. p.22: © Cris Dobbins, © Jeremy J Bristol, © Dirk Rowe, © Rémy Médard. p.28: © Dmitry Baranovskiy. p.44: © Christy Presler. p.45: © Arthur Shlain. p.68: © Jeremy J Bristol, © Ana María Lora Macias, © Ahmed Elzahra. p.74: © Jeremy J Bristol, © Ana María Lora Macias, © Ahmed Elzahra, © Claire Jones. p.92: © Jeremy J Bristol, © Ana María Lora Macias, © Rémy Médard, © Ahmed Elzahra. p.104: © Jeremy J Bristol, © Ana María Lora Macias, © Rémy Médard, © Ahmed Elzahra. p.114: © Rémy Médard. p.118: © Jeremy J Bristol, © Ana María Lora Macias, © Ahmed Elzahra, © Samuel Q. Green. P.132-133: © Takao Umehara. p.137: © Brad Cain, © Patrick Morrison, © Enzet, © Gabriele Malaspina, © Javi Ayala. p.148: © Dirk Rowe, © Dmitry Baranovskiy. p.154: © Gabriele Malaspina. p.174: © Rémy Médard.

*Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites Internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.*

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
	

© Dunod, 2015, 2016 pour la nouvelle présentation

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-075927-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Remerciements

Nous dédions cet ouvrage à tous ceux qui nous ont accompagnés, tout au long de notre vie professionnelle, dans notre métier de manager, de dirigeant, de consultant ou de professeur.

Certains nous ont beaucoup appris. D'autres nous ont questionnés. D'autres encore nous ont écoutés. D'autres enfin nous ont supportés, dans les deux sens du terme, en particulier nos épouses, Claudine et Françoise.

En rédigeant ce livre, nous avons pensé à tous ceux qui allaient le lire et, nous l'espérons, l'utiliser : managers de la Supply Chain, directeurs, mais aussi opérationnels, étudiants, consultants, enseignants. Nous les remercions, par avance, de tous les commentaires ou remarques qu'ils pourraient nous adresser.

Merci à Émilie Lerebours, des éditions Dunod. Sans elle, nous n'aurions pas écrit cette boîte à outils, qu'il fut un plaisir de taper à quatre mains, entre vrais amis de plus de trente ans. Et merci à Julie Robert pour sa remarquable relecture.

# Avant-propos

## Gérer les flux de produits, de données et d'argent

La Supply Chain, ou chaîne d'approvisionnement, est l'un des maillons essentiels à la création de valeur, au même titre que le marketing ou la recherche & développement. Elle recouvre la gestion de l'ensemble des flux de produits, de données et d'argent, du premier fournisseur au client final. Son but, de manière très simplifiée, est de livrer le bon produit, à la bonne quantité, au bon endroit, au bon moment et à moindre coût.

## Sélectionner les outils pratiques essentiels

La boîte à outils de la Supply Chain pourrait contenir mille et un outils, tant cette fonction est friande d'algorithmes, de formules de calcul et de méthodes. Il serait présomptueux de vouloir synthétiser dans un seul ouvrage, de manière exhaustive, tous ces outils si sophistiqués. Nous avons donc dû faire des choix selon les critères suivants :

- › Couvrir tous les métiers de la Supply Chain.
- › Présenter des outils applicables pour toute industrie.
- › Sélectionner les outils qui nous semblent incontournables.
- › Ne parler que des outils que nous avons éprouvés.

Ce livre se limite volontairement aux domaines traditionnels de la fonction Supply Chain (distribution physique, planification et service client), qu'il ne faut pas confondre avec la « Supply Chain étendue », qui traverse l'entreprise dans son intégralité et s'étend à ses consommateurs, ses clients et ses fournisseurs.

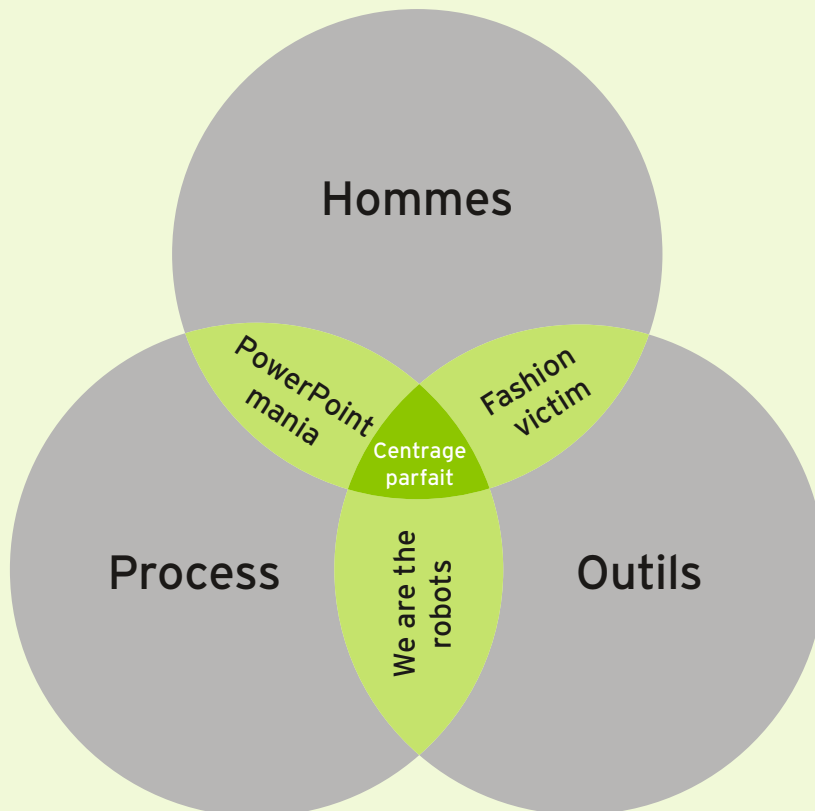
## Créer de la valeur sans oublier le facteur humain

Cet ouvrage, à destination des opérationnels mais aussi des dirigeants, se concentre sur l'indispensable. Il s'ancre dans la réalité des entreprises modernes, en développant notamment la partie « humaine » de la Supply Chain. Il caresse l'ambition de donner à tous les acteurs directs ou indirects de la Supply Chain une vision holistique de celle-ci, afin qu'ils déterminent pour leur propre environnement le centrage parfait entre les hommes, les process et les outils, selon le schéma ci-contre.

Enfin, cette boîte à outils entend faire partager aux lecteurs la passion d'une fonction que d'aucuns prétendent aride ou rébarbative – et donc réservée aux seuls spécialistes – alors que la Supply Chain, quand elle est performante, dynamique et collective, est un formidable catalyseur des énergies dans les organisations.

## Huit dossiers opérationnels

Huit dossiers développent les principaux outils et les méthodes. Chaque dossier correspond à un thème fondamental de la Supply Chain permettant de prendre en compte ses principales dimensions, qu'elles soient opérationnelles, stratégiques, tactiques ou humaines.






#### Sommaire des vidéos

*Certains outils sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos :*

- › « La maison stratégique Supply Chain » (Outil 5)
- › « La prévision des ventes » (Outil 24)
- › « La mise en place d'un S&OP » (Outil 48)
- › « Les profils Supply Chain » (Outil 57)

# Sommaire

Remerciements.....	3
Avant-propos.....	4
<b>Dossier 1 Les stratégies Supply Chain.....</b>	<b>10</b>
<b>Outil 1</b> L'échelle de maturité Supply Chain.....	12
<b>Outil 2</b> Le diagnostic Supply Chain.....	14
<b>Outil 3</b> La démarche stratégique de droite à gauche.....	18
<b>Outil 4</b> La cartographie des acteurs.....	20
<b>Outil 5</b> La maison stratégique Supply Chain (avec vidéo  ).....	22
<b>Outil 6</b> La feuille de route Supply Chain.....	26
<b>Outil 7</b> Le <i>wargame</i> de Supply Chain.....	28
<b>Dossier 2 Les infrastructures Supply Chain.....</b>	<b>32</b>
<b>Outil 8</b> Les solutions clients.....	34
<b>Outil 9</b> La méthode SCOR.....	38
<b>Outil 10</b> Les stratégies de différenciation retardée.....	40
<b>Outil 11</b> La gestion de la complexité.....	42
<b>Outil 12</b> La décision <i>Make or Buy</i> .....	46
<b>Outil 13</b> Les cycles du cash.....	48
<b>Outil 14</b> Le cycle <i>Order to cash</i> .....	50
<b>Outil 15</b> La gestion des Master Data.....	52
<b>Outil 16</b> L'organisation Supply Chain.....	56
<b>Dossier 3 La distribution physique.....</b>	<b>58</b>
<b>Outil 17</b> La gestion d'entrepôt.....	60
<b>Outil 18</b> La gestion du transport.....	62
<b>Outil 19</b> La logistique inversée.....	66
<b>Outil 20</b> Les opérations connexes.....	68
<b>Outil 21</b> L' <i>outsourcing</i> .....	70
<b>Outil 22</b> Le <i>Cost to serve</i> .....	74
<b>Outil 23</b> Le design de réseau.....	76
<b>Dossier 4 La planification opérationnelle.....</b>	<b>78</b>
<b>Outil 24</b> La prévision des ventes (avec vidéo  ).....	80
<b>Outil 25</b> Les outils statistiques de prévision.....	84
<b>Outil 26</b> La gestion des activités.....	86
<b>Outil 27</b> La gestion des stocks.....	88
<b>Outil 28</b> Le <i>Distribution Resource Planning</i> (DRP).....	92
<b>Outil 29</b> Le plan directeur de production (PDP).....	94
<b>Outil 30</b> L'ordonnancement.....	96
<b>Outil 31</b> Le disponible à vendre ( <i>Available to Promise</i> ).....	100
<b>Outil 32</b> Le MRP et le plan d'approvisionnement.....	102

<b>Dossier 5</b>	<b>La collaboration Supply Chain</b> .....	104
	<b>Outil 33</b> Les étapes de la collaboration.....	106
	<b>Outil 34</b> La cartographie de la collaboration.....	108
	<b>Outil 35</b> Le <i>Value Stream Mapping</i> .....	110
	<b>Outil 36</b> Le contrat de service ( <i>Service Level Agreement</i> ).....	114
	<b>Outil 37</b> L'échange de données informatisées (EDI).....	116
	<b>Outil 38</b> Les outils collaboratifs de distribution physique.....	118
	<b>Outil 39</b> Les outils collaboratifs de planification.....	120
	<b>Outil 40</b> L'ECR ( <i>Efficient Consumer Response</i> ).....	122
	<b>Outil 41</b> La feuille de route de la collaboration.....	124
<b>Dossier 6</b>	<b>Le S&amp;OP</b> .....	126
	<b>Outil 42</b> L'articulation du processus S&OP.....	128
	<b>Outil 43</b> La gestion du portefeuille et des activités.....	130
	<b>Outil 44</b> La gestion de la demande.....	134
	<b>Outil 45</b> La gestion des opérations.....	138
	<b>Outil 46</b> La réconciliation intégrée.....	142
	<b>Outil 47</b> La réunion S&OP.....	144
	<b>Outil 48</b> La mise en place d'un S&OP (avec vidéo  ).....	146
<b>Dossier 7</b>	<b>L'excellence Supply Chain</b> .....	148
	<b>Outil 49</b> La <i>clockspeed</i> Supply Chain.....	150
	<b>Outil 50</b> L'ingénierie simultanée 3D.....	152
	<b>Outil 51</b> Le <i>Go-to-market management</i> .....	156
	<b>Outil 52</b> La Supply Chain Lean.....	158
	<b>Outil 53</b> Le QRQC ( <i>Quick Response Quality Control</i> ).....	160
	<b>Outil 54</b> Le QRM ( <i>Quick Response Manufacturing</i> ).....	162
	<b>Outil 55</b> La gestion des risques Supply Chain.....	164
	<b>Outil 56</b> La Supply Chain verte.....	166
<b>Dossier 8</b>	<b>La performance Supply Chain</b> .....	168
	<b>Outil 57</b> Les profils Supply Chain (avec vidéo  ).....	170
	<b>Outil 58</b> Le développement des compétences.....	172
	<b>Outil 59</b> La performance d'équipe.....	174
	<b>Outil 60</b> La gestion d'un projet Supply Chain.....	178
	<b>Outil 61</b> Les indicateurs de performance Supply Chain.....	182
	<b>Outil 62</b> Le Tao de la Supply Chain.....	186
	<b>Outil 63</b> La méthode de la méthode.....	188
	Glossaire.....	190

# La boîte à outils, Mode d'emploi



## Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

- 1 Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
- 2 Photographiez le QR code avec votre mobile.
- 3 Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Si vous n'avez pas de smartphone, saisissez l'URL indiquée sous le QR code dans la barre d'adresse de votre navigateur Internet

Les outils sont classés par dossier

**DOSSIER**

## 4

# LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

« Savoir pour prévoir, prévoir pour pouvoir. »  
Francis Bacon

La planification opérationnelle est la courroie de transmission entre les décisions stratégiques et tactiques prises en SSOP (voir dossier 5). Elle permet aussi d'ajuster leur exécution à la réalité quotidienne. Cette activité s'apparente à un travail d'équilibriste entre une direction qui définit son plan soit écrit soit à la lettre, et une exécution qui suit des aléas. Au-delà des aspects mécaniques indispensables, elle est avant tout un

78

**DOSSIER**

## 4

processus de synchronisation et d'engagement des différents protagonistes vers un but commun. Un bon planificateur doit détenir deux qualités essentielles, pertinence et sérénité, que nous illustrerons par deux exemples représentatifs.

**A-t-on besoin de prévisions quand on fait du just-à-temps ?**

Cette question faussement candide posée par un PDG illustre bien le problème de la pertinence en matière de planification opérationnelle. Le principe général est de fournir une information adaptée au besoin de son utilisateur décideur. Dans le cas d'une entreprise fonctionnant en just-à-temps, qui répond donc à la demande exacte de ses clients, les prévisions opérationnelles à court terme ne sont pas utiles. En revanche, des prévisions à moyen terme lui sont indispensables pour approvisionner des matières premières ayant un délai de commande long, ou pour anticiper des utilisations de ressources critiques. Une démarche rigoureuse de planification opérationnelle répond aux questions suivantes : quel a besoin des informations ? Quelles informations ? Quel niveau de détail ? Où et quand seront utilisées ces informations ? Comment et pourquoi seront-elles utilisées ?

**C'est urgent, il faut changer le plan de production tout de suite !**

Cette phrase, maintes fois prononcée par des planificateurs, illustre la deuxième problématique de la planification opérationnelle : garder son calme dans la tempête. Le planificateur expérimenté aura tendance à sur-réagir aux événements, et à changer de plan mécaniquement s'il a une alerte sur un stock de sécurité, par exemple. À l'inverse, un planificateur aguerri va réfléchir avant d'agir, et considérer qu'un stock de sécurité est fait pour être consommé. Dans ce même cas de figure, le planificateur averti, avant de changer le plan, se posera dans l'ordre les questions : la demande a-t-elle changé ? A-t-elle la capacité pour réagir ? A-t-elle les composants pour réagir ? Quel est le coût du changement ? Voulez-vous vraiment changer ? C'est toute la différence entre une planification agile et une planification renversée, autrement dit entre une bonne et une mauvaise planification opérationnelle.

En conclusion, la planification opérationnelle reste un art tributaire du jugement humain, et non une science modélisable dans un logiciel, comme l'aient pensé certains.

LES OUTILS

- 1 Les prévisions des ventes ..... 00
- 2 Les outils statistiques de prévision ..... 05
- 3 La gestion des activités ..... 10
- 4 L'ordonnancement ..... 15
- 5 La gestion des stocks ..... 20
- 6 Le Distribution Resource Planning (DRP) ..... 25
- 7 Le plan directeur de production (PDP) ..... 30
- 8 L'ordonnancement ..... 35
- 9 Responsable à vendre (Available to Promise) ..... 40
- 10 Le Mécanisme de plan d'approvisionnement ..... 45

79

L'intérêt de la thématique vu par un expert

Un menu déroulant des outils



**OUTIL 24**

## La prévision des ventes

**LES 6 ÉTAPES INCONTOURNABLES DE CONSTRUCTION D'UNE PRÉVISION**

**En résumé**  
Pour éviter la confrontation inefficace entre les prévisions du marketing et les ventes et la Supply Chain, il faut adopter une méthode commune en 6 étapes selon le schéma ci-dessus, et les principes suivants:  
- La prévision « multi » est la somme d'une « One-Header » et des activités marketing et ventes.  
- La prévision au niveau article stocké ou client tient par désagrégation de la prévision nationale de la famille.  
- Le directeur marketing ou ventes est responsable du résultat de la prévision et le directeur Supply Chain de la conformité de la méthode et de la sincérité de la prévision.

**Insight**  
To avoid the inefficient confrontation between the forecasts of Marketing, Sales and Supply Chain Forecast, it is fundamental to adopt a common method in 6 steps described above and according to the getting principles:  
- The master forecast is the sum of the historic forecast and marketing and sales activities.  
- The forecast at SKU (Stock Keeping Unit) level or at client level is calculated by splitting up the national family forecast.  
- Marketing or Sales Director is accountable for the result of the Forecast and Supply Chain Director for the transparency and sincérité of the process.

**La représentation visuelle de l'outil**

**Un lien direct**  
[goo.gl/0GUVix](https://goo.gl/0GUVix)

**L'outil en synthèse**

**L'essentiel en anglais**

**DOSSIER 4 LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE**

**OUTIL 24**

## Pourquoi l'utiliser ?

**Objectifs**

- 1. Faire travailler l'entreprise autour d'une même vision du futur, avec un jeu de chiffres, pour éviter la duplication des prévisions dans chaque fonction.
- 2. Obtenir un consensus fort sur les prévisions entre les fonctions ou, à défaut, un prévisionnaire clair pour régler les désaccords au niveau supérieur (via le SSCOP décrit dans le dossier 5).
- 3. Identifier les leviers de croissance.

**Contexte**

La prévision des ventes est utilisée par toutes les fonctions de l'entreprise aussi bien pour le long terme (de 1 à 5 ans), le moyen terme (de 1 à 12 mois), que le très court terme (de 1 à 7 jours). Les besoins détaillés de chaque fonction s'écartent les uns des autres, il est capital de partir d'un niveau agrégé validé par un décideur, qui engage le plus grand nombre de responsables opérationnels.

**Comment l'utiliser ?**

**Étapes**

1. Le prévisionnaire au sein de la Supply Chain prépare les étapes techniques 1 à 4.
2. Il rencontre en face-à-face chaque responsable marketing ou ventes pour valider et différencier activités à la prévision de son corrigé étape 3.
3. La prévision issue de l'étape 5 est soumise au comité de prévision des ventes (voir outil 4), qui valide ou amène la proposition. Sa décision devient la version officielle unique avant désagrégation par article et client étape 6.

**Avantages**

- Cet outil fédère toutes les fonctions autour de la réalisation volontaire de la prévision. Il permet de stabiliser les plans des ventes par une approche collaborative et de se focaliser sur les leviers de croissance.

**Précautions à prendre**

- Cette responsabilité marketing et les ventes est partagée avec les autres fonctions opérationnelles, car la prévision soumise de grands experts mais aussi de grandes décisions.

**Méthodologie et conseils**

Le cœur de la méthode est le processus de reconstruction de l'historique puis de reconstruction de la prévision, qui sépare la base et les activités marketing et ventes. Pour

**Un cas pratique commenté**

**Un signalétique claire**

**Les apports de l'outil et ses limites**

**Surte OUTIL 24 →**

**OUTIL 24**

## La prévision des ventes

**Comment être plus efficace ?**

**Tendre vers une équation de la demande**

Le plan « X », il faut établir une équation de la demande. Cette équation se définit comme :  
Demande = BaseLine + environnement macro-économique et concurrentiel + leviers marketing + leviers ventes + leviers Supply Chain.

Le plan « X », il faut établir une équation de la demande. Cette équation se définit comme :  
Demande = BaseLine + environnement macro-économique et concurrentiel + leviers marketing + leviers ventes + leviers Supply Chain.

**Chans**

- Couverture (bonnes)
- Stocks clients
- Disponibilités produits

**Marketing**

- Identité/Innovation
- Performance/Qualité
- Publicité

**Ventes**

- Promotions
- Références/Qualité/Service/OCU/
- Actions magasin

**Finance**

- Prix
- Dépenses commerciales

La proposition repose sur une confiance totale de tous les acteurs dans le nouveau modèle. Les équipes Supply Chain acceptent généralement l'approche car elle correspond à leur savoir, mais les équipes marketing & ventes rechignent car elles sont devenues leur « cuisine » pour sauter dans l'économie. Lorsque la nouvelle règle du jeu a été acceptée par tous, il faut se concentrer sur la pratique des leviers. Pour cela, le mieux est de fixer les responsabilités claires des différents leviers par fonction, selon le modèle ci-contre. Cela signifie concrètement que chacun apprendra peu à peu à mieux maîtriser ses propres leviers. On passe du mode anonyme stérile (le Comment valent la prévision ?) à un mode action plus performant (le Que dois je faire pour réaliser la prévision à mon niveau ?) et tout en conservant le mode collectif (le Que donne la somme de nos efforts individuels ?).

**Vers une prévision des ventes vidéo game ?**

Les entreprises qui atteignent l'excellence dans la modélisation de l'équation de la demande arrivent généralement à suivre cette demande « en direct » dans le comité de prévision des ventes. Ce modèle requiert cependant des ressources conséquentes et une forte expertise des équipes de prévision des ventes. Cela renvoie à la question : Combien d'argent voulez-vous mettre dans les prévisions ? Mais il faut continuellement surveiller le modèle car, aussi sophistiqué soit-il, il ne se construit qu'à partir du passé, qui diffère de l'avenir, comme personne ne l'ignore.

**Un approfondissement pour être plus opérationnel**

**DOSSIER 4 LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE**

**OUTIL 24**

## CAS d'entreprise Objectif Lune

**Contexte**

Les membres du comité de direction analysent leur savoir lorsque le responsable de la planification présente ses hypothèses : après des années de croissance à deux chiffres, compte tenu de l'enflamment de l'économie du pays, la base-line serait entre - 3 % et - 10 %.

Le directeur général, en se remémorant la phrase attribuée à Gene Kranz, directeur de la mission Apollo 13 qui ramena sain et sauf l'équipage en perdant, répondit « Non, l'objectif est en soi une option, il se concentre sur l'essentiel ».

Quelles sont nos options pour réaliser le plan ? L'équation de la demande permit de

l'écarter, comme le montre le graphique. Le graphique de l'équation de la demande mettait en évidence un problème d'activité sur le dernier trimestre. On était en avril, et il était encore temps de réagir. Ce que fit l'entreprise en établissant son plan, dans un pays dont le PIB s'effondra de 9 % cette année-là.

**Résultat**

La morale stoïcienne de cette histoire, qui vaut pour l'équation de la demande, est qu'il faut agir sur les choses qui dépendent de nous (les activités marketing & ventes) et accepter les vicissitudes sur lesquelles nous ne pouvons rien (les facteurs externes à l'entreprise).

**Un cas pratique commenté**

# 1 LES STRATÉGIES SUPPLY CHAIN

« La lutte elle-même vers les sommets suffit à remplir un cœur d'homme. »

Albert Camus

	PASSÉ	PRÉSENT	FUTUR
Coût			
Produit			
Client			
	100 %	100 %	100 %

Répartition ressources  
et/ou focalisation

Une vraie stratégie se définit par sa capacité à faire des choix et par les moyens qu'on se donne pour les réaliser. Beaucoup de prétendues stratégies Supply Chain se présentent comme des listes de choses à améliorer en termes de coûts, innovations et clients, avec souvent un fort tropisme vers la baisse des coûts. En termes de stratégie Supply Chain, la question fondamentale est : comment s'accorde-t-elle à la stratégie de l'entreprise ? Et donc : comment la Supply Chain alloue-t-elle ses ressources selon les trois axes coût/produit/client, en pénétrant le passé et le présent, pour mieux appréhender son

futur ? Ainsi, l'exercice stratégique de la Supply Chain montre comment obtenir un avantage concurrentiel, par opposition au simple Supply Chain management, ancré dans l'intendance des opérations et moins intéressant pour la direction générale.

## Peut-on avoir le beurre et l'argent du beurre grâce à la Supply Chain ?

La Supply Chain est parfois présentée par ses prosélytes comme une arme fatale pour résoudre de façon magique tous les problèmes. C'est évidemment un mythe. En revanche, elle offre un large spectre de possibilités permettant des performances exceptionnelles, pour autant que les choix stratégiques soient clairs, cohérents et stables. Ainsi, la stratégie Lean permet d'avoir un excellent taux de service, avec des coûts et des stocks très bas ; mais elle requiert en même temps une demande assez stable et prévisible, favorisée par un portefeuille produit réduit. À l'opposé, le modèle *Quick Response* permet de gérer un portefeuille large à forte variabilité, tout en ayant un taux de service et des stocks bas, car il propose une lecture économique fondée sur le temps, donc la vitesse, plutôt que sur les coûts.

## Peut-on avoir en plus le sourire de la crémère ?

La réponse est « oui » si l'on prend les exemples précédents du Lean et du *Quick Response*. Mais tout est une question d'effort dans le temps et d'état d'esprit. Passer d'un modèle de production de masse à un modèle Lean est d'abord un problème de changement de culture, donc de conduite du changement. L'analyse stratégique Supply Chain doit saisir en profondeur la pertinence de chaque modèle par rapport au marché et à l'entreprise. C'est pourquoi nous parlons de stratégies au pluriel. D'où la question suivante : combien de modèles de Supply Chain l'entreprise peut-elle gérer ?

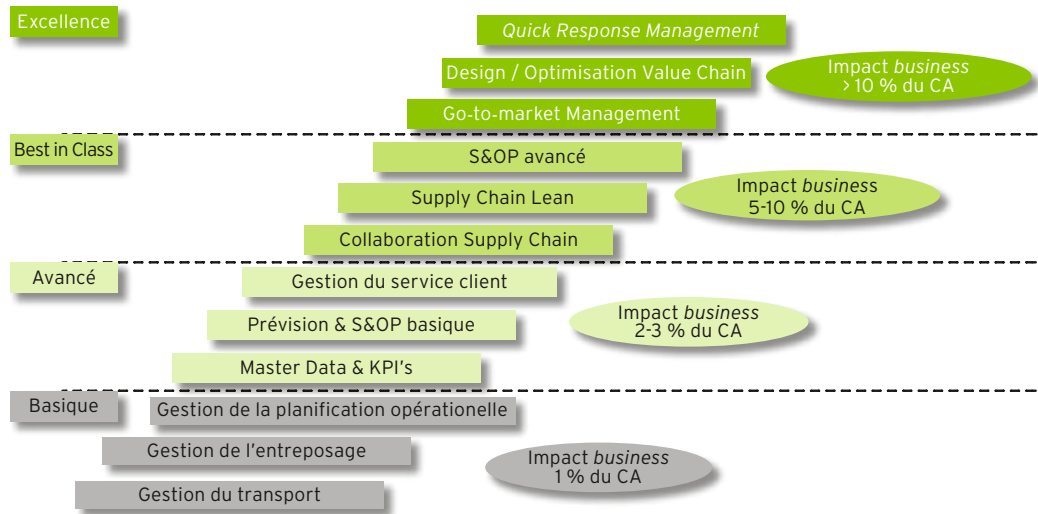
La série d'outils de ce dossier reprend ainsi, pour la Supply Chain, les questions philosophiques : Qui sommes-nous ? D'où venons-nous ? Où allons-nous ? En rajoutant néanmoins, à l'ère de l'avantage concurrentiel temporaire, la plus difficile des questions : à quelle vitesse y allons-nous ?

## LES OUTILS

1	L'échelle de maturité Supply Chain.....	12
2	Le diagnostic Supply Chain.....	14
3	La démarche stratégique de droite à gauche.....	18
4	La cartographie des acteurs.....	20
5	La maison stratégique Supply Chain.....	22
6	La feuille de route Supply Chain.....	26
7	Le <i>wargame</i> de Supply Chain.....	28

# L'échelle de maturité Supply Chain

## LES 4 NIVEAUX DE MATURITÉ D'UNE SUPPLY CHAIN



### En résumé

Pour sortir de l'ombre où elle est souvent confinée, la Supply Chain doit apprendre à se vendre de façon responsable. Ainsi, au travers de l'échelle de maturité, la Supply Chain doit montrer toutes les possibilités qu'elle offre, avec en particulier les impacts *business* associés. Elle doit aussi mettre en évidence qu'il n'y a pas de Supply Chain magique, et que pour atteindre les niveaux supérieurs attractifs, il faut maîtriser d'abord les fondamentaux.

### Insight

*To go out of the shadows where it is often confined, Supply Chain must learn to sell itself in a responsible way. Thus, through the maturity scale, the Supply Chain can show all the possibilities it offers, in particular the business impacts associated to each block. It must also highlight that there is no magic Supply Chain and that to achieve the attractive higher levels, you must first master the fundamentals.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

› Montrer concrètement le champ des possibles dans la mise en place d'une Supply Chain dynamique.

### Contexte

Plus de trente ans après son invention, la Supply Chain est encore en manque de reconnaissance. Soit par manque d'ambition : la Supply Chain est alors cantonnée au rôle d'intendance. Soit par manque de réalisme : la Supply Chain est magnifique dans les présentations PowerPoint, mais la réalité terrain est moins reluisante. Il faut donc adopter un référentiel montrant les perspectives offertes par une Supply Chain performante, mais aussi les étapes à franchir pour atteindre l'excellence.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- 1. Comprendre l'échelle de maturité :** étudier les 12 blocs de l'échelle de maturité, présentés dans ce livre sous la forme d'outils ou de dossier complet. Comprendre les tenants et les aboutissants de chaque bloc, leurs enjeux et leur niveau de difficulté.
- 2. Évaluer le niveau de maturité actuel :** diagnostiquer le niveau de l'entreprise pour chaque bloc : inexistant, faible, sous contrôle, performant.
- 3. Dialoguer avec les parties prenantes :** écouter les attentes de la direction générale et des autres fonctions ; les faire réagir proactivement sur l'intérêt des différents blocs pour le *business*.
- 4. Co-construire une feuille de route à la fois ambitieuse et crédible :** en collaboration avec les différentes parties prenantes, dont la DG, établir la mise en place des blocs selon une stratégie d'amélioration continue (du bloc le

plus bas au bloc le plus haut) ou de rupture (démarrer directement par le niveau 3, voire le niveau 4).

### Méthodologie et conseils

La mise en place d'une Supply Chain s'apparente plus à une quête remplie de chausse-trappes et de retours en arrière qu'à un long fleuve tranquille où l'on met en place un bloc après l'autre. En partant du niveau le plus bas, il est courant de mettre cinq ans pour atteindre le niveau « Best In Class » et dix ans pour atteindre le niveau « Excellence ». La vitesse de mise en place dépend avant tout du tempérament du leader Supply Chain et du besoin de changement de l'entreprise. Lorsque la feuille de route est établie, nous recommandons de démarrer par un seul bloc et d'en faire un exemple concret, en particulier dans les gains financiers. Ce projet exemplaire déclenchera une prise de conscience chez les parties prenantes, et tirera le projet Supply Chain dans son ensemble. ■

*Élargissez, pas à pas, les champs avantageux du possible !*

### Avantages

- Il s'agit d'une vision d'ensemble instantanée de la Supply Chain qui crée une accroche auprès de la direction générale à la fois par les enjeux qu'elle présente, mais aussi les concepts qu'elle met en avant.

### Précautions à prendre

- Faire un diagnostic exigeant du niveau de maîtrise de chaque bloc et mettre en place des blocs dont a vraiment besoin le *business*, plutôt que des blocs « gadgets » souvent issus de la mode Supply Chain du moment.

# Le diagnostic Supply Chain

## LES 10 POINTS D'INVESTIGATION POUR UN CHAMPION DE LA SUPPLY CHAIN

<p><b>1. Une stratégie connectée supportée par un leadership solide</b></p> <p>✓ Il y a une stratégie Supply Chain en cohérence avec la stratégie du <i>business</i>, guidée par un principe d'action clair et unique.</p>	<p><b>6. L'excellence dans l'exécution de la logistique</b></p> <p>✓ Le système logistique est géré avec la même rigueur industrielle qu'une usine, et avec les meilleures pratiques du Lean management.</p>
<p><b>2. Une focalisation intense sur les mesures financières</b></p> <p>✓ Les paramètres financiers sont ancrés dans les objectifs Supply Chain et dans le quotidien des opérations Supply Chain.</p>	<p><b>7. Une maîtrise dans la planification et l'agilité de l'entreprise</b></p> <p>✓ Le comité de direction de l'entreprise, emmené par le directeur général, pratique activement le S&amp;OP et l'améliore en permanence.</p>
<p><b>3. Un engagement pour l'innovation et l'amélioration des processus</b></p> <p>✓ Le PDCA (<i>Plan, Do, Check, Act</i>) est présent au quotidien et dans tous les secteurs de la Supply Chain.</p>	<p><b>8. Une haute intégration et satisfaction des clients</b></p> <p>✓ Il existe une passion du client visible au travers des indicateurs de performance qui s'améliorent à la fois en valeur et en exigence.</p>
<p><b>4. Une collaboration étroite avec des partenaires sélectionnés</b></p> <p>✓ Il existe des programmes d'amélioration de la productivité et du développement de l'innovation avec les partenaires. Ces programmes délivrent des résultats.</p>	<p><b>9. Une capacité à anticiper et gérer les risques</b></p> <p>✓ Il existe une cartographie des risques, exprimée en termes de probabilité et d'impact sur l'ensemble de la <i>end-to-end</i> Supply Chain.</p>
<p><b>5. Un <i>sourcing</i> stratégique au-dessus du lot</b></p> <p>✓ Le <i>sourcing</i> est mondial et basé sur une approche <i>total cost of ownership</i> (TCO) afin d'intégrer les besoins de la Supply Chain.</p>	<p><b>10. Une optimisation globale de la Supply Chain</b></p> <p>✓ La Supply Chain mène régulièrement des études d'optimisation (réseau, <i>Value Stream Mapping</i>, etc.), et agit en conséquence.</p>

Adapté de Poirier, Quinn et Swink, *Diagnosing Greatness*.

### En résumé

Le **diagnostic Supply Chain** est le point d'ancrage d'une stratégie. Quelle que soit sa sévérité, il doit faire mouche. Son efficacité se mesure plus à l'engagement qu'il suscite qu'au score qu'il délivre. Dans cet esprit, il doit être investigateur plutôt qu'inquisiteur, en ouvrant des perspectives par le dialogue, au lieu de fermer ce dernier à coups de checklists assommantes qui expriment des schémas préfabriqués de moins en moins adaptés à la complexité actuelle.

### Insight

*A diagnosis is the anchor of a strategy. Regardless of its severity, it must hit the target. Its effectiveness is then measured according to the commitment it generates, and not to the score it delivers. With this in mind, it should be more an investigation than an inquisition, opening perspectives through a dialogue, instead of closing it with tedious checklists which express prefabricated patterns less and less adapted to the current complexity.*

## Pourquoi l'utiliser ?

### Objectif

➤ Déclencher l'envie dans l'ensemble de l'organisation, à partir d'un état des lieux exigeant et engageant, de se mettre en mouvement pour concrétiser une ambition qui stimule et donne du sens.

### Contexte

La stratégie se fonde sur le diagnostic. Si ce dernier est trop stéréotypé à partir de checklists universelles interminables, il sera rejeté par l'organisation qui ne se reconnaîtra pas dans ses conclusions. Trop complaisant, il entraînera une approche « fleur au fusil », vouée à l'échec. Un bon diagnostic se fait dans le dialogue.

### Méthodologie et conseils

Dans un monde qui change en permanence, on ne peut pas viser la perfection sur chaque point. Il s'agit de procéder par itération. La précision du diagnostic s'obtient en creusant chaque point, ce qui s'apparente à une véritable enquête policière, dont les 4 commandements sont :

- Ne rien croire.
- Ne rien supposer *a priori*.
- Tout questionner.
- Valider une hypothèse par des faits.

*Laissez le dernier mot à vos clients : le diagnostic doit donner envie de mieux faire !*

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

1. **Comprendre le questionnaire** : les 10 points d'investigation n'appellent pas un score comme à l'école, mais un dialogue avec l'organisation.
2. **Engager un dialogue sceptique avec l'organisation** : en s'appuyant sur les 10 points, faire réagir les parties prenantes, en cherchant, comme pour toute démarche scientifique, des avis contradictoires.
3. **Concasser les résultats du dialogue en équipe** : un diagnostic pénétrant n'est pas une somme d'observations, mais le nectar d'une alchimie complexe. Pour l'extraire, il est indispensable de passer par une phase de confrontation d'idées en apparence chaotique.
4. **Extraire 3 à 5 axes de travail** : un diagnostic percutant se limite à un nombre réduit mais concentré de points d'amélioration. Il n'y a pas d'algorithme pour cela, mais seulement la perspicacité du diagnostiqueur.

### Avantages

- Il s'agit d'une méthode qui ne cherche pas à donner des bonnes ou des mauvaises notes, mais à créer un déclic mettant en mouvement l'organisation de façon exigeante.

### Précautions à prendre

- Comme cette méthode n'apporte pas de recettes de cuisine toutes faites, et que dans sa nature même elle est itérative, il est préférable de débiter par un cas facile (un processus simple ou une petite *business unit*) et d'enrichir la méthode au fur et à mesure des expériences. La meilleure façon d'apprendre est de faire.