

# LA BOÎTE À OUTILS

## DE LA **SUPPLY CHAIN**

Alain PERROT  
Philippe VILLEMUS

**2<sup>e</sup> édition**

**63**

**outils**  
clés en main

**DUNOD**

**Crédits iconographiques :** les pictogrammes suivants proviennent du Noun Project. p. 19 : © Austin Condiff. p. 22 : © Cris Dobbins, © Jeremy J Bristol, © Dirk Rowe, © Rémy Médard. p. 28 : © Dmitry Baranovskiy. p. 42 : © Christy Presler. p. 43 : © Arthur Shlain. p. 72 : © 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. 116 : © 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. 172 : © Rémy Médard.

Mise en page : Belle Page

<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.</p> <p>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>
--	--



**DANGER**  
**LE PHOTOCOPIAGE**  
**TUE LE LIVRE**

© Dunod, 2022

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-083405-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

# VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

## Boîte à outils

Des outils  
classés par  
dossiers  
thématiques

5  
DOSSIER

### IMAGE ET NOTORIÉTÉ

“  
Être le meilleur est bien,  
car tu es le premier.  
Être unique est encore mieux,  
car tu es le seul.”

Wilson Kanadi

Une présentation  
visuelle de chaque outil

Outil

33

### Le Personal Branding

“  
Aujourd'hui,  
à l'ère de l'individu,  
vous devez  
être votre propre  
marque.”

Tom Peters

En quelques mots


Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visuellement à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les rendent visibles/ développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible d'être visible de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

#### LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPIÉRIENCE POUR LE CLIENT

Composants de la valeur perçue par l'expérience	Ressources apportées par l'expérience à l'individu et à sa valeur
<b>Personnalité</b> Fait reconnaître au gérant de l'argent	des offres spéciales, des ventes flash, des cadeaux à l'égard des clients ou des digipartners gratuits
<b>Disponibilité</b> Fait gagner du temps et respecte l'agenda souhaité par le client	une ouverture 24h/24 ou 7j/7

Des exemples,  
cas ou exercices  
pour approfondir

Exercices



**EXERCICE 1 : AMÉLIORER SA CONCENTRATION**

- Fermez les yeux, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2, continuez ainsi jusqu'à 10.

**EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »**

La technique se résume en cinq questions

1. Que s'est-il passé ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui a été le plus difficile pour vous ?

# La Boîte à outils

## DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

### Méga Boîte à outils

#### Agilité – 100 outils

Coordonnée par N. Van Laethem

#### Manager leader – 100 outils

Coordonnée par P. Bélorgey,

N. Van Laethem

#### Digital en entreprise – 100 outils

Coordonnée par C. Lejealle

### Petite Boîte à outils

#### Génération de Leads

P. Gastaud

#### Instagram

C. Pellerin

#### LinkedIn

J. Pibourret

#### Management à distance

S. Levillain

#### Podcast

V. Béjot

#### Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

### MÉTIERES

#### Acheteur, 3<sup>e</sup> éd.

S. Canonne, Ph. Petit

#### Auditeur financier, 3<sup>e</sup> éd.

S. Boccon-Gibod, E. Vilmint

#### Chef de projet, 3<sup>e</sup> éd.

J. Maes, F. Debois

#### Chief Digital Officer

E. Métais-Wiersch, D. Autissier

#### Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

#### Coaching, 3<sup>e</sup> éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

#### Commercial, 3<sup>e</sup> éd.

P. Bélorgey, S. Mercier

#### Communication, 4<sup>e</sup> éd.

B. Jézéquel, Ph. Gérard

#### Community Manager, 2<sup>e</sup> éd.

C. Pellerin

#### Comptabilité, 3<sup>e</sup> éd.

B. Bachy

#### Consultant, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

#### Contrôle de gestion

C. Selmer

#### Création d'entreprise, 2022

C. Léger-Jarniou, G. Kalousis

#### CSE, 2<sup>e</sup> éd.

A.-L. Smaguine

#### E-commerce, 2<sup>e</sup> éd.

C. Delabre

#### Expérience client 3<sup>e</sup> éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

#### Formateurs, 4<sup>e</sup> éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden

#### Freelance

S. Moran

#### Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, Ph. Gastaud

#### Librairie

C. Meneghetti, J.-C. Millois

#### Management, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

#### Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

#### Marketing, 4<sup>e</sup> éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

#### Marketing digital, 2<sup>e</sup> éd.

S. Truphème, Ph. Gastaud

#### Négociation, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J. Mouton

#### Qualité, 4<sup>e</sup> éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

#### Responsable financier, 3<sup>e</sup> éd.

C. Selmer

#### Ressources Humaines, 3<sup>e</sup> éd.

A. Haegel

#### Speaker-conférencier, 2<sup>e</sup> éd.

C. Morlet, B. Deloupy

#### TPE

G. Ducret

### COMPÉTENCES TRANSVERSALES

#### Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

#### Améliorer sa mémoire et sa concentration

X. Delengaigne, C. Maître

#### Analyse des données

C. Coron

#### Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

#### Conduite du changement et de la transformation, 2<sup>e</sup> éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, E. Métais

#### Créativité, 3<sup>e</sup> éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

#### Design management

B. Szostak, F. Lenfant

#### Design thinking

E. Brunet

#### Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

#### Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

#### Écrire pour le Web, 2<sup>e</sup> éd.

M. Gani

#### Écrits professionnels

V. Le Broussois

#### Efficacité professionnelle, 2<sup>e</sup> éd.

P. Bélorgey

#### Facilitation

E. Brunet, A. Monot

#### Gamification

A. Duarte, S. Bru

#### Gestion des conflits, 2<sup>e</sup> éd.

J. Salzer, A. Stimec

#### Innovation, 2<sup>e</sup> éd.

G. Benoit-Cervantes

#### Innovation managériale

D. Autissier, E. Métais, J.-M. Peretti

#### Intelligence collective, 2<sup>e</sup> éd.

B. Arnaud, S. Cahn

#### Intelligence économique

C. Deschamps, N. Moinet

#### Lean, 2<sup>e</sup> éd.

R. Demetrescoux

#### Leadership, 2<sup>e</sup> éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

#### Management à distance

S. Levillain

#### Management universel, 2<sup>e</sup> éd.

J.-P. Testa, B. Déroutède

#### Marketing vidéo

T. Gasio

#### Micro-entrepreneur, 2<sup>e</sup> éd.

C. Selmer, J. Hellart

#### Mind mapping, 2<sup>e</sup> éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

#### Mon parcours professionnel

F. Gillet-Goinard, B. Seno

#### Organisation, 3<sup>e</sup> éd.

B. Pommeret

#### Orthographe

A. Ponsonnet

#### Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

#### Prendre la parole en public

A. Leibovitz

#### Santé - Sécurité - Environnement, 4<sup>e</sup> éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

#### Réseaux sociaux, 4<sup>e</sup> éd.

C. Bladier

#### Sécurité économique

N. Moinet

#### SEO

B. Thiers

#### Soft skills

N. Van Laethem, J.-M. Josset

#### Stratégie, 4<sup>e</sup> éd.

B. Giboin

#### Stratégie Big Data

R. Rissoan, R. Jouin

#### Stratégie digitale omnicanale

C. Headley, C. Lejealle

#### Supply chain, 2<sup>e</sup> éd.

A. Perrot, Ph. Villemus

### DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

#### Améliorer sa mémoire

X. Delengaigne, C. Maître, F. Masucci

#### Bien-être au travail, 2<sup>e</sup> éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

#### Confiance en soi

A. Leibovitz

#### Développement personnel

L. Lagarde

#### Gestion du stress

G. du Penhoat

#### Gestion du temps, 2<sup>e</sup> éd.

P. Bélorgey

#### Intelligence émotionnelle, 2<sup>e</sup> éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

#### Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

#### Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

#### Pleine conscience au travail

S. Labouesse, N. Van Laethem

#### Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

#### Relaxation

L. Histel-Barontini

#### Santé au travail

C. Vasey

# Remerciements

**N**ous 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 (en particulier ceux de Montpellier Business School), consultants, enseignants. Nous les remercions, par avance, de tous les commentaires ou remarques qu'ils pourraient nous adresser.

Merci aux équipes de Dunod de nous avoir poussé à améliorer cette nouvelle édition, qu'il fut un plaisir de taper à quatre mains, entre vrais amis de plus de trente ans.

# Avant-propos

**A**vec la pandémie de Covid-19, jamais on n'aura autant parlé de Supply Chain, de logistique, d'approvisionnement, de stocks, de ruptures, de flux. Même les médias « grand public » se sont passionnés pour ce qui semblait des domaines réservés aux professionnels. Désormais, la Supply Chain est devenue un sujet stratégique en économie, mais aussi un enjeu vital de notre société.

## 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.

## Les fondamentaux sont obligatoires

Avec la digitalisation et la vogue des recettes miracles, les organisations en oublient souvent les fondamentaux de la Supply Chain. Or, avant d'adopter des méthodes hypersophistiquées, les responsables doivent revenir aux fondamentaux : gestion des stocks, éradication des ruptures, efficacité de la logistique, fiabilité des prévisions de ventes, etc. Car ces « basiques » sont nécessaires au développement d'une Supply Chain performante.

## 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, 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.

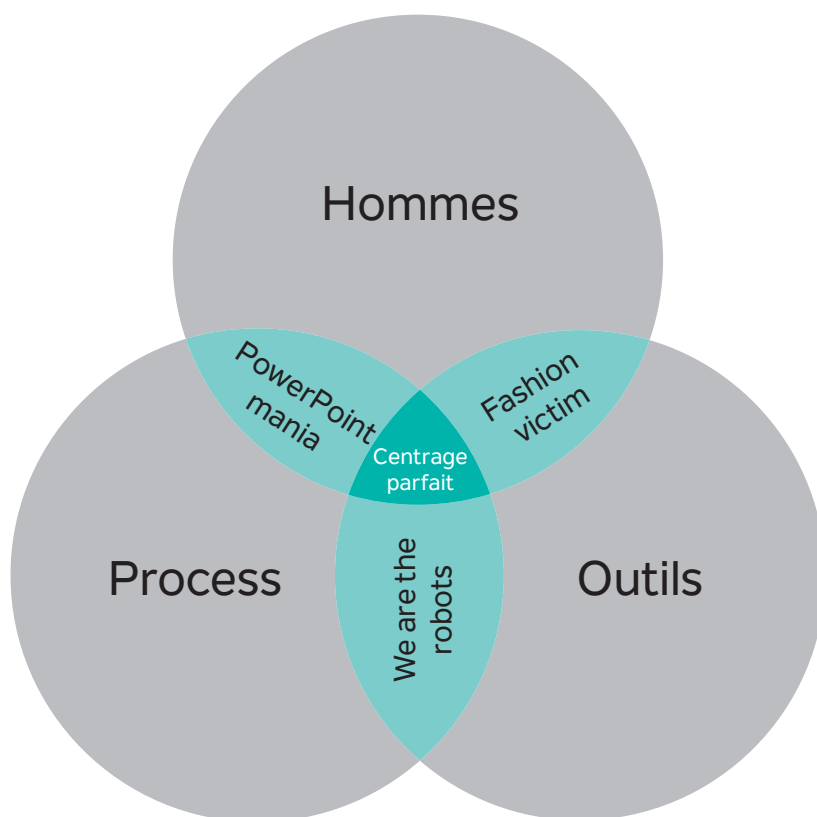
## Créer de la valeur sans oublier le facteur humain

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 dynamique et collective, est un formidable catalyseur des énergies.

## 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

	Remerciements .....	5
	Avant-propos .....	6
<b>DOSSIER 1</b>	<b>LES STRATÉGIES SUPPLY CHAIN</b> .....	10
	• <i>Outil 1</i> Le positionnement Supply Chain .....	12
	• <i>Outil 2</i> L'échelle de maturité Supply Chain .....	14
	• <i>Outil 3</i> Le diagnostic Supply Chain .....	16
	• <i>Outil 4</i> La démarche stratégique de droite à gauche .....	20
	• <i>Outil 5</i> La maison stratégique Supply Chain .....	22
	• <i>Outil 6</i> La feuille de route Supply Chain .....	26
	• <i>Outil 7</i> Le <i>wargame</i> de Supply Chain .....	28
<b>DOSSIER 2</b>	<b>LES INFRASTRUCTURES SUPPLY CHAIN</b> .....	32
	• <i>Outil 8</i> Les solutions clients .....	34
	• <i>Outil 9</i> Les stratégies de différenciation retardée .....	38
	• <i>Outil 10</i> La gestion de la complexité .....	40
	• <i>Outil 11</i> La décision <i>Make or Buy</i> .....	44
	• <i>Outil 12</i> Le cycle <i>Order to cash</i> .....	46
	• <i>Outil 13</i> La gestion des Master Data .....	48
	• <i>Outil 14</i> L'organisation Supply Chain .....	52
	• <i>Outil 15</i> Le digital .....	54
	• <i>Outil 16</i> Le Management Distribué (travail à distance) .....	56
<b>DOSSIER 3</b>	<b>LA DISTRIBUTION PHYSIQUE</b> .....	58
	• <i>Outil 17</i> La gestion d'entrepôt .....	60
	• <i>Outil 18</i> La gestion du transport .....	62
	• <i>Outil 19</i> La logistique inversée .....	66
	• <i>Outil 20</i> L' <i>outsourcing</i> .....	68
	• <i>Outil 21</i> Le <i>Cost to serve</i> .....	72
	• <i>Outil 22</i> Le design de réseau .....	74
<b>DOSSIER 4</b>	<b>LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE</b> .....	76
	• <i>Outil 23</i> La prévision des ventes .....	78
	• <i>Outil 24</i> Les outils statistiques de prévision .....	82
	• <i>Outil 25</i> La géopolitique de la Supply Chain .....	84
	• <i>Outil 26</i> La gestion des activités .....	86
	• <i>Outil 27</i> La gestion des stocks .....	88
	• <i>Outil 28</i> Le <i>Distribution Resource Planning</i> (DRP) .....	92
	• <i>Outil 29</i> Le plan directeur de production (PDP) .....	94
	• <i>Outil 30</i> L'ordonnancement .....	96
	• <i>Outil 31</i> Le MRP et le plan d'approvisionnement .....	100
	• <i>Outil 32</i> Le <i>Flow thinking</i> .....	102



<b>DOSSIER 5</b>	<b>LA COLLABORATION SUPPLY CHAIN</b> .....	104
	• <i>Outil 33</i> Les étapes de la collaboration .....	106
	• <i>Outil 34</i> La cartographie de la collaboration .....	108
	• <i>Outil 35</i> Le <i>Value Stream Mapping</i> .....	110
	• <i>Outil 36</i> Le contrat de service ( <i>Service Level Agreement</i> ) .....	114
	• <i>Outil 37</i> Les outils collaboratifs de distribution physique .....	116
	• <i>Outil 38</i> Les outils collaboratifs de planification .....	118
	• <i>Outil 39</i> L' <i>Efficient Consumer Response</i> (ECR) .....	120
	• <i>Outil 40</i> La feuille de route de la collaboration .....	122
	• <i>Outil 41</i> Le management multiculturel .....	124
<b>DOSSIER 6</b>	<b>LE S&amp;OP</b> .....	126
	• <i>Outil 42</i> L'articulation du processus S&OP .....	128
	• <i>Outil 43</i> La gestion du portefeuille et des activités .....	130
	• <i>Outil 44</i> La gestion de la demande .....	134
	• <i>Outil 45</i> La gestion des opérations .....	138
	• <i>Outil 46</i> La réconciliation intégrée .....	142
	• <i>Outil 47</i> La réunion S&OP .....	144
	• <i>Outil 48</i> La mise en place d'un S&OP .....	146
<b>DOSSIER 7</b>	<b>L'EXCELLENCE SUPPLY CHAIN</b> .....	148
	• <i>Outil 49</i> La <i>clockspeed</i> Supply Chain .....	150
	• <i>Outil 50</i> L'ingénierie simultanée 3D .....	152
	• <i>Outil 51</i> Le <i>Go-to-market management</i> .....	156
	• <i>Outil 52</i> La Supply Chain Lean .....	158
	• <i>Outil 53</i> Le <i>Quick Response Manufacturing</i> (QRM) .....	160
	• <i>Outil 54</i> La gestion des risques Supply Chain .....	162
	• <i>Outil 55</i> La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) .....	164
	• <i>Outil 56</i> Le Leadership Supply Chain .....	166
<b>DOSSIER 8</b>	<b>LA PERFORMANCE SUPPLY CHAIN</b> .....	168
	• <i>Outil 57</i> Les profils Supply Chain .....	170
	• <i>Outil 58</i> La performance d'équipe .....	172
	• <i>Outil 59</i> La gestion d'un projet Supply Chain .....	176
	• <i>Outil 60</i> Les indicateurs de performance Supply Chain .....	180
	• <i>Outil 61</i> Le Tao de la Supply Chain .....	184
	• <i>Outil 62</i> La conduite du changement .....	186
	• <i>Outil 63</i> Les réseaux de valeur .....	188
	Glossaire .....	190

# 1

## DOSSIER

# 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 alloués pour les concrétiser. Beaucoup de prétendues stratégies Supply Chain se présentent comme des listes de choses à améliorer en termes de coûts, innovations et clients, avec un fort tropisme vers la baisse des coûts. Or l'enjeu stratégique de la Supply Chain est la concordance avec la stratégie de l'entreprise et l'allocation des ressources selon les lignes coût/produit/client et les axes passé/présent/futur. 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 produits 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.

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

La réponse est « oui » si l'on prend les exemples précédents du Lean et du *Quick Response*. Mais 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 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, 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 ?

## o Les outils

1	Le positionnement Supply Chain	12
2	L'échelle de maturité Supply Chain	14
3	Le diagnostic Supply Chain	16
4	La démarche stratégique de droite à gauche	20
5	La maison stratégique Supply Chain	22
6	La feuille de route Supply Chain	26
7	Le wargame de Supply Chain	28



# Outil

## 1

“  
Celui qui innove  
aura pour ennemis  
tous ceux qui sont bien  
placés sous l'ordre  
actuel des choses.

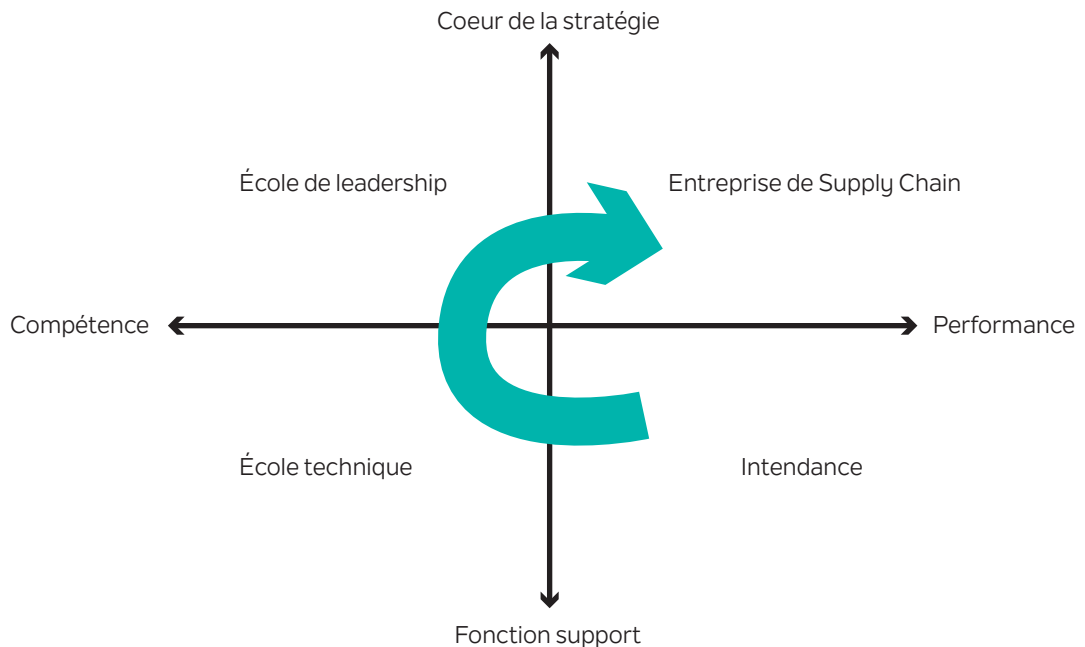
Machiavel

# Le positionnement Supply Chain

## En quelques mots

Le **positionnement Supply Chain** est une décision majeure. Quarante ans après son « invention », la Supply Chain a acquis ses lettres de noblesse en étant au **cœur de la stratégie** de beaucoup d'entreprises et en procurant des performances exceptionnelles au-delà de son périmètre fonctionnel. Il est très probable que les années 2020 seront l'âge d'or de la Supply Chain : elle devra se positionner comme la **colonne vertébrale** des entreprises, quel que soit leur secteur et quel que soit son niveau de maturité.

### LES 4 POSSIBILITES DE POSITIONNEMENT POUR UNE SUPPLY CHAIN





## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

Sortir du ghetto « intendance » accolé historiquement à la Supply Chain, pour impliquer toute l'entreprise vers un but qui lui procurera un avantage concurrentiel durable.

### Contexte

La Supply Chain renvoie trop souvent à des problèmes de dysfonctionnement (mauvais taux de service ou stocks excessifs par exemple). Les directeurs Supply Chain adoptent alors au mieux des comportements de Super Héros sauvant le monde tous les jours, au pire des attitudes de victimes expiatoires portant sur eux tous les malheurs de l'entreprise. Pour échapper à cette fatalité, un Leader Supply Chain des années 2020 doit dès le départ proposer une ambition qui positionne la Supply Chain au cœur de l'entreprise.



## COMMENT L'UTILISER ?

### Étapes

**1. Conduire un diagnostic qui change la donne :** les diagnostics se focalisent surtout sur ce qui ne va pas, faisant des plans Supply Chain des « réparateurs ». En changeant de perspective (concentration sur le consommateur final plutôt que sur le client qui sert le consommateur), la Supply Chain ouvre une frontière plus prometteuse en matière de création de valeur.

**2. Co-construire une vision partagée et supportée :** le temps des leaders géniaux suivis par des équipes admiratives est révolu. Le leader des années 2020 dépend du contexte et propose aux équipes un point d'ancrage à la fois inspirant et crédible. L'écart entre la situation actuelle et le point d'ancrage doit être mesuré pour créer une bonne dynamique.

**3. Définir la stratégie de changement :** selon les résultats du diagnostic, il faudra choisir entre une stratégie séquentielle (franchir une à une les étapes de l'échelle de maturité Supply Chain) et

une stratégie synchronique (choisir immédiatement un projet d'excellence qui incarne la nouvelle vision).

**4. Organiser le plan marketing du projet :** s'improviser expert marketing pour son projet Supply Chain est une grave erreur. Étant donné l'enjeu, il est impératif de faire appel à un marketeur professionnel pour établir le plan.

### Méthodologie et conseils

La frontière est tenue entre un positionnement superficiel et un positionnement qui va droit au cœur de tous les acteurs de l'entreprise, notamment l'équipe de direction. Le changement génère des conflits et des résistances. Un nouveau positionnement Supply Chain se mesure aussi aux hostilités qu'il suscite à ses débuts. Faites de la Supply Chain la colonne vertébrale de l'entreprise !

### *Avant de vous lancer...*

- ✓ Lorsque l'on prend une fonction de direction Supply Chain, il faut prendre son temps avant d'annoncer le nouveau positionnement afin d'éviter l'écueil du positionnement déconnecté de la réalité.
- ✓ Lorsque l'on est en poste depuis longtemps, il est préférable de s'appuyer sur un projet « transformateur » tel que le S&OP.
- ✓ Il faut s'inspirer des tendances managériales actuelles, telles que le *storytelling* (mise en récit) et l'esprit de conquête.
- ✓ Il faut prendre exemple sur des réussites Supply Chain éprouvées et notoires, comme Amazon, Apple ou McDonald's.

# Outil

## 2

# L'échelle de maturité Supply Chain

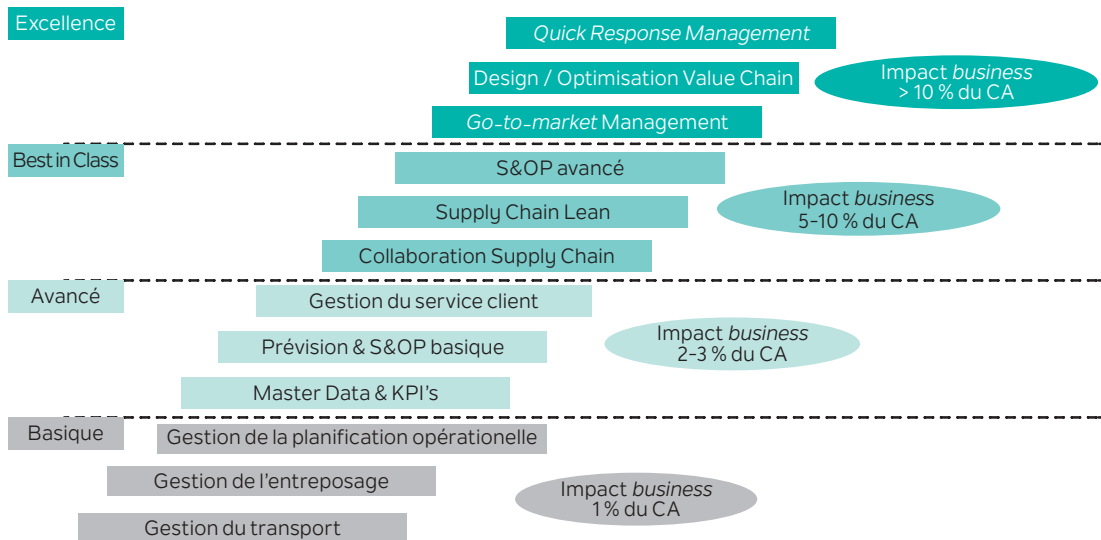
“  
L'accomplissement  
s'avèrera être un  
voyage, et non une  
destination.

Dwight Eisenhower

### En quelques mots

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.

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





## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

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

### Contexte

Plus de quarante 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 pro-activement 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 !

### *Avant de vous lancer...*

- ✓ Il s'agit de réaliser un diagnostic exigeant de maîtrise de chaque bloc.
- ✓ Il faut 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.
- ✓ Il faut garder en tête qu'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.

# Le diagnostic Supply Chain

“

Si j'avais une heure pour résoudre un problème, je prendrais 55 minutes à réfléchir au problème et 5 minutes à penser aux solutions.

Albert Einstein

## En quelques mots

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 check-lists assommantes qui expriment des schémas préfabriqués de moins en moins adaptés à la complexité actuelle.

### 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>