



## SYNTHÈSE

La supply chain devient un élément essentiel pour gagner des marchés. Mesurer la performance de la Supply Chain est indispensable mais pas suffisant. Il est nécessaire d'évaluer cette performance par rapport à des objectifs qui auront été fixés à partir d'une compréhension fiable des attentes client et des performances de la concurrence.



## LA PROBLÉMATIQUE

Fixer des objectifs de la Supply Chain suppose :

- Une bonne connaissance des attendus du client ;
- Une capacité de resituer la Supply Chain dans la stratégie de l'Entreprise.



## UNE SOLUTION

Une approche en 5 étapes permet d'atteindre un compromis permettant de satisfaire le client dans les meilleures conditions pour l'entreprise.



## DÉMARCHE SUIVIE

**A - Identifier les Performances propre à l'activité**

(Parmi les performances ci-dessous, retenir a minima les 3 premières)

**Service :**

- **Fiabilité :** réaliser la promesse en termes de délais, quantité, qualité emballage, adresse, document, ...)
- **Rapidité :** à quelle vitesse répond-on au besoin du client (livraison, toutes formes de réponses) ?
- **Flexibilité :** dans quelle mesure le business s'adapte à un changement important de la demande ?
- **Facilité :** importance de l'accueil client (Customer Care)

**Coût :** Coût total de la supply Chain

**Cash :** Niveau de Stock

**Développement Durable**

**B - Les hiérarchiser vs les attentes du marché**

Première auto-reflexion à mener sur l'importance de ces performances sur le marché

- Quelle est la sensibilité du client sur les différentes performances ?
- Quel est notre propre performance ?
- Comment pensons-nous nous situer par rapport aux concurrents ?
- Comment nous jugent les clients sur la base de ces performances ?
- Comment les clients nous situent par rapport aux concurrents ?

Chacune des Performances peut alors se caractériser comme :

- **Supérieure :** pour être leader sur le marché il faut être le meilleur sur cette performance
- **Avantage :** le business doit être dans les meilleurs
- **Parité :** être dans la moyenne sur cette performance n'empêche pas d'en être le leader. Il ne faut pas pour autant complètement la négliger.

**C - Mesurer et se comparer**

**Service :**

- **Fiabilité :** réaliser la promesse en termes de délais, quantité, qualité emballage, adresse, document... : OTIF, Perfect Order Fulfillment, fiabilité de la facturation, ...
- **Rapidité :** jours moyen de livraison
- **Flexibilité :** nombre de jours pour augmenter/diminuer la capacité de 40% (Standard SCOR)
- **Facilité :** Net Promoter Score, Enquête de satisfaction détaillée

**Coût :** €, € Supply Chain / total coût

**Cash :** niveau de Stock

**Développement Durable :** indice de développement durable

## D - Identifier les écarts vs les attentes clients

Au travers d'interviews client ou de Marketing Intelligence, obtenir des comparaisons par rapport à la concurrence.

## E - Fixer ses objectifs

Nous devons maintenant fixer le KPI en réponse aux gaps déterminés - ex :

- **Fiabilité, classée Supérieur.** L'enquête client démontre que le meilleur de nos concurrents est à 96% d'OTIF, notre objectif chiffré devrait au moins être celui-ci si nous souhaitons être/ devenir leader sur ce marché.
- **Rapidité, classée Parité.** En moyenne nos concurrents livrent en 2,1 jours lorsque nous livrons en 2,6 jours. L'objectif devient 2,1 jours, c'est une condition pour rester sur ce marché.
- **Cash, classée Avantage.** Meilleure performance est à 15 jours de stock lorsque la moyenne est de 20 jours. L'objectif peut être fixé à 17 jours, cela nous permettra de progresser dans la perception du client.

### ÉCARTS VS LES ATTENTES DES CLIENTS (ÉTAPE D)

Les points de faiblesse sont à déterminer suivant la hiérarchie des performances établie en étape B.

- Il n'y a pas de GAP lorsque nous sommes moyens (dans la moyenne suivant l'opinion des clients) sur une performance classé P (Parité).
- La situation est grave si nous sommes encore une fois moyen, mais cette fois sur une performance classée S (Supérieur).



## COMMENT RÉUSSIR ?

### LES FACTEURS SUCCÈS

Les objectifs doivent piloter des choix pas toujours bien identifiés.

- La Supply Chain est impliquée dans la recherche d'un équilibre : satisfaire au mieux le client au moindre coût et au moindre stock. Fixer des objectifs c'est rendre ces choix compréhensibles par les opérationnels.



## GAINS OBTENUS

- ✓ Variable selon les industries et la situation de départ (exemples sur 1 an : de 5 à 10 pts de service / -2% à -5% sur les coûts / de -10% à -30% sur les valeurs de stocks).
- ✓ Amélioration de la connaissance de nos « Marchés ».
- ✓ Évaluation des performances de nos « Concurrents » (benchmark).
- ✓ Connaissance des « attentes » de nos « Clients ».

- Lorsque le marché est complexe il convient de procéder à une segmentation afin d'identifier des parties homogènes en termes de performances attendues et de prendre en compte également la complexité de l'offre.

## LES LEARNINGS ET LES PIÈGES À ÉVITER... SI C'ÉTAIT À REFAIRE

La connaissance des attentes des clients et l'insertion de la Supply Chain dans la stratégie de l'entreprise sont la plupart du temps ignorés; les objectifs de la supply chain ne sont généralement qu'un amalgame de bonnes intentions, donc sans réalités et voués à l'échec.

### LES RESSOURCES



#### LE TEMPS

**Astuce :** profiter du cycle budgétaire (budget/ révisions) pour valider les objectifs « macro » de la supply chain : taux de service, coûts logistiques, cash (valeur des stocks)



#### LE BUDGET

Aucun. C'est avant tout une affaire de processus et d'engagement humain.



#### LES ACTEURS

Sur la base des objectifs par produits, sites, clients:

- le directeur Supply Chain et ses équipes pour définir les objectifs « macro »,
- le directeur Supply Chain pour les présenter au comité de direction,
- le directeur de l'entreprise pour les valider
- puis reporting mensuel au comité de direction

## QUI CONTACTER POUR EN SAVOIR PLUS ?



contact@francesupplychain.org



www.francesupplychain.org