

---

# Introduction

---

Les entreprises définissent leurs nouvelles organisations internes ou externes en utilisant des modèles d'organisation qui sont soit issues de l'expérience des managers (modèles empiriques) soit issus de concepts et démarches déjà définis (modèles de référence). Les modèles de référence sont des outils d'analyse ou de création de processus qui proposent au manager la mise en place de différentes « meilleures pratiques ». Ces « meilleures pratiques » ont la particularité d'être différentes suivant les modes de gestion de chaque entreprise.

Nous aborderons dans ce livre les approches de type Supply Chain management défini par « l'intégration des processus opérationnels clés depuis l'utilisateur final jusqu'aux fournisseurs originaux de produits, de services et d'informations qui apportent une valeur ajoutée aux clients et aux autres parties prenantes » CSCMP 1998.

Les « meilleures pratiques » au niveau du Supply Chain management se caractérisent par la recherche de l'amélioration de la collaboration entre chaque entreprise. Cette collaboration se traduit notamment par la mise en place d'outils de gestion communs (gestion partagée des approvisionnements, management collaboratif des prévisions...), par l'utilisation de nouvelles technologies d'informations interentreprises (échange informatisé de données par internet, par radiofréquence...), par le partage d'expérience en conception comme en industrialisation, etc.

Nous reviendrons en détail sur les définitions du Supply Chain management et détaillerons la notion de performance en prenant appui sur la modélisation systémique. Nous montrerons que le Supply Chain management s'inscrit dans une approche système où chaque sous-élément du système concourt à une optimisation globale.

Afin de mieux comprendre la notion de performance, nous montrerons que la performance se situe dans une vision plus large associée à la notion de création de

valeur dont nous rappellerons les principes. La création de valeur du Supply Chain management sera ainsi vue sous l'angle de l'ensemble de la chaîne.

Une question importante est souvent soulevée : comment identifier et rechercher la création de la valeur ? Nous proposerons une démarche d'identification de la création de valeur et, par une analyse sur un panel d'entreprises, d'établir des corrélations entre la mise en place des meilleures pratiques du Supply Chain management et la création de valeur. Cette analyse conduit à se poser la question des systèmes d'évaluation actuelle de la performance Supply Chain management et de leur adaptation à la recherche de la création de valeur. Pour cela, nous caractériserons les différents modèles existants afin de mieux appréhender leurs utilisations possibles, montrerons que ceux-ci sont peu tournés vers la création de valeur pour l'ensemble de la chaîne et proposerons un nouveau modèle orienté vers cette création de valeur. Nous identifierons un cadre général de réflexion sur la mise en place de modèles d'évaluation de performance du Supply Chain management.

Nous proposerons finalement un modèle qui identifie non seulement la création de valeur d'une entreprise, mais aussi celle associée à l'ensemble des acteurs de la chaîne.

Le livre est scindé en plusieurs chapitres, dans le chapitre 1 « Modélisation du Supply Chain management », nous avons souhaité définir le Supply Chain management et identifier les outils de modélisation du Supply Chain management. Nous proposerons de définir la notion de performance et présenterons les grands principes de la performance du Supply Chain management puis nous ferons le lien avec la création de valeur et proposons de définir la notion de valeur associée au Supply Chain management.

Dans le chapitre 2 « Etude de cas sectorielle sur les meilleures pratiques Supply Chain et la création de valeur », nous montrerons que la mise en place des meilleures pratiques du Supply Chain management est corrélée étroitement à la création de valeur. Nous proposerons des indicateurs associés à la création de valeur puis, nous identifierons les liens entre les performances du Supply Chain management et la création de valeur sur la chaîne.

Dans le chapitre 3 « Aide au choix des modèles d'évaluation de la performance Supply Chain management », nous comparerons les différents modèles d'évaluation de la performance Supply Chain existants afin d'aider les entreprises à choisir les modèles adaptés, nous les caractériserons à partir de différents critères d'analyse.

Nous verrons que la création de valeur n'est pas toujours bien prise en compte dans tous ces modèles et nous proposerons dans le chapitre 4, « Modèle d'évaluation des performances autour de la création de valeur », une analyse détaillée de certains

modèles par rapport à la création de valeur. Nous proposons un nouveau modèle d'évaluation et nous le mettrons en pratique sur un cas d'application dans le chapitre 5.

En conclusion, nous proposerons d'autres pistes de réflexion sur les outils d'évaluation de la performance.

## **Remerciements**

Ce livre n'aurait pas vu le jour sans le soutien, les conseils et les expériences menées avec toutes les personnes qui ont travaillé sur le sujet du livre.

En premier lieu les remerciements vont à Samir Lamouri Professeur des Universités à Arts et Métiers ParisTech pour son accompagnement durant mes travaux de recherche et son soutien, ainsi que Jean Luc Paris, Professeur des Universités à l'IFMA pour ces apports avisés.

Je remercie aussi Michel Favre Bertin qui a été l'initiateur du modèle SCALE et a apporté tout au long de ces années de travail en commun son expérience sur les référentiels d'évaluation, son aide dans la mise en œuvre de nouvelles approches d'audits Supply Chain et son partenariat dans la réalisation des audits en entreprise.

Je tiens ensuite à remercier tous les étudiants de l'ISLI à KEDGE Business School qui ont été associés aux travaux de conception et de mise en œuvre des outils d'audit dans les entreprises, leurs idées innovantes et leurs capacités de travail ont permis de pousser plus loin les réflexions et sans lesquels ce livre n'aurait pas pu voir le jour.

Je remercie tout particulièrement Laurence mon épouse et mes deux fils Théo et Timothé pour leurs soutiens indéfectibles.