

Table des matières

Préface	9
Vincent BARALE	
Remerciements	13
Introduction	15
Chapitre 1. Piloter la performance : besoins des managers	25
1.1. Vers une plus grande agilité organisationnelle	26
1.1.1. Quelques tendances de fond et leurs impacts sur les entreprises	26
1.1.1.1. La financiarisation de l'économie	26
1.1.1.2. La numérisation de la société.	28
1.1.1.3. Économie du partage, économie de la fonctionnalité...	30
1.1.1.4. Écologisation de la société	31
1.1.2. Évolution des <i>business models</i> : quelques exemples sectoriels	33
1.1.2.1. Le secteur du luxe	33
1.1.2.2. Le secteur de la construction aéronautique.	39
1.1.2.3. Le secteur de l'automobile	45
1.1.2.4. L'industrie de l'habillement	48
1.1.2.5. Les produits de grande consommation (PGC).	52
1.1.2.6. Le secteur de la prestation de services logistiques	55
1.1.3. Des divergences, mais surtout de grandes tendances en matière de pilotage de la performance	59
1.1.3.1. Contraintes identiques, <i>business models</i> différents	59
1.1.3.2. L'agilité organisationnelle et interorganisationnelle	63

1.2. Objectifs et besoins des dirigeants	66
1.2.1. Les objectifs des dirigeants	67
1.2.1.1. Attentes des actionnaires et modèle de DuPont	67
1.2.1.2. La déclinaison en termes de stratégie métier	72
1.2.1.3. La déclinaison en termes de stratégie financière	74
1.2.2. Des besoins en termes de qualité d'information et de réactivité.	75
1.3. Objectifs et besoins des directions financières	78
1.3.1. Implication des directeurs administratifs et financiers (DAF) dans le processus stratégique : du <i>business model</i> au <i>business plan</i>	79
1.3.1.1. Valeur, valeur ajoutée et création de valeur globale	79
1.3.1.2. Compte de résultat et soldes intermédiaires de gestion prévisionnels.	81
1.3.1.3. Évaluer la profitabilité du <i>business model</i>	82
1.3.2. Optimiser la structure du financement de l'entreprise	85
1.3.2.1. Les sources de financement.	85
1.3.2.2. Équilibre de la structure de financement	88
1.3.3. Les nouveaux objectifs en termes de stratégies financières	89
1.3.3.1. Les logiques financières potentielles	90
1.3.3.2. L'impact de ces logiques financières sur la gestion budgétaire de l'entreprise	96
1.4. Le <i>supply chain management</i> et le pilotage des opérations	99
1.4.1. Le <i>supply chain management</i> : définition et positionnement	99
1.4.1.1. Origine et définition	100
1.4.1.2. Des origines et des visions multiples ou la quête du <i>leadership</i>	102
1.4.2. Des objectifs qui nécessitent une approche transversale	106
1.4.2.1. Des objectifs en termes de performance opérationnelle	106
1.4.2.2. Des besoins en termes de décloisonnement et de processus	111
1.5. Conclusion	114

Chapitre 2. Les techniques et outils de pilotage 117

2.1. Les outils au service des dirigeants	118
2.1.1. Les outils de mesure de la création de valeur.	118
2.1.1.1. Rentabilité économique et rentabilité des capitaux investis	118
2.1.1.2. Le modèle de l'EVA (<i>Economic Value Added</i>)	119
2.1.1.3. Les limites du modèle de l'EVA.	122
2.1.2. Les outils de pilotage de la chaîne de valeur ou de déploiement de la stratégie	123

2.1.2.1. Dépasser l'EVA grâce au <i>balanced scorecard</i> et aux <i>leading</i> et <i>lagging drivers</i>	123
2.1.2.2. La gestion budgétaire comme outil classique de déploiement de la stratégie	128
2.2. Les outils au service des DAF	133
2.2.1. La difficile conciliation des horizons temporels	134
2.2.1.1. Le processus intégré de pilotage financier	134
2.2.1.2. Dynamiser le système budgétaire : re-prévisions et <i>rolling forecast</i>	137
2.2.1.3. Fiabiliser les budgets pour optimiser le financement	139
2.2.2. L'importance du contrôle de gestion comme support de ce pilotage	143
2.2.2.1. Missions et place du contrôle de gestion	143
2.2.2.2. Évolution des méthodes de calcul des coûts	145
2.3. Les outils du <i>supply chain manager</i>	158
2.3.1. Les référentiels de bonnes pratiques	158
2.3.1.1. Des référentiels d'essence logistique.	158
2.3.1.2. Le modèle SCOR® (<i>Supply Chain Operations Model Reference</i>).	160
2.3.1.3. Des référentiels nécessaires qui restent à amender	163
2.3.2. Des modèles organisationnels adaptés à un pilotage transversal	166
2.3.2.1. Le <i>category management</i> au sein du groupe Carrefour	167
2.3.2.2. Le <i>Collaborative Planning and Forecasting Replenishment</i> (CPFR).	168
2.3.2.3. Le <i>flowcasting</i>	172
2.3.3. Les outils du pilotage opérationnel et leur articulation avec le pilotage financier	174
2.3.3.1. La démarche de <i>Sales and Operations Planning</i> (S&OP)	174
2.3.3.2. Les limites de ces démarches	178
2.3.3.3. Vers des <i>Integrated Business Processes</i>	180
2.3.4. De nouveaux outils pour des objectifs plus financiers	182
2.3.4.1. Les outils liés aux flux financiers induits par la logistique	183
2.3.4.2. Le financement de la <i>supply chain</i>	185
2.3.4.3. Un management financier associé à la <i>supply chain</i>	186
2.4. Conclusion	189

Chapitre 3. Nouveau pilotage de la performance *supply chain* 191

3.1. Pilotage de la <i>supply chain</i> par l'amélioration de la performance opérationnelle.	198
3.1.1. Démarche de pilotage de la performance et création de valeur	198

- 3.1.2. Arbre de valeur (modélisation des équations financières) 201
- 3.1.3. L'articulation des indicateurs métiers
avec la stratégie financière 205
 - 3.1.3.1. Quelles sont les pratiques d'approvisionnement
répandues ? 206
 - 3.1.3.2. Pourquoi est-il compliqué dans l'entreprise de prendre
des décisions en simulant l'impact sur le résultat ? 207
 - 3.1.3.3. Quels sont les enseignements que nous avons tirés
de cette étude ? 209
- 3.1.4. La modélisation métier applicable à la *supply chain* 212
- 3.1.5. De la modélisation métier au pilotage de la création de valeur
de la *supply chain*. 213
- 3.2. Les impacts de la performance opérationnelle
sur le pilotage financier 215
 - 3.2.1. Les interrelations entre les variations de la structure des coûts
et l'EBITDA. 217
 - 3.2.2. Les interrelations entre les variations des durées
d'amortissements et le *cash-flow*. 221
 - 3.2.3. Les interrelations entre les variations des niveaux
de stocks et le BFR 223
 - 3.2.4. La cohésion du financement de la *supply chain* métier 224
- 3.3. Le projet organisationnel du modèle VASC. 226
 - 3.3.1. Une représentation de l'organisation en termes
de *supply chain* 227
 - 3.3.1.1. L'existence de plusieurs *supply chains* 227
 - 3.3.1.2. Un modèle qui intègre deux *supply chains*. 230
 - 3.3.2. La démarche de pilotage du modèle VASC. 232
 - 3.3.2.1. Un pilotage de la performance fondé sur les principes
du *supply chain management*. 232
 - 3.3.2.2. Une pertinence aujourd'hui, une nécessité demain 234
- 3.4. Conclusion 236

Conclusion 239

Bibliographie 245

Index 253