

L'optimisation de la Supply Chain est naturellement au cœur des préoccupations de tous les responsables SCM. La maîtrise de l'ensemble de la chaîne logistique passe aujourd'hui par le déploiement d'une vraie démarche processus (BPM). Celle-ci va permettre à la fois de définir ses orientations futures, d'établir des plans d'amélioration, de maîtriser les risques, de gérer le référentiel et d'intégrer pleinement la dimension du système d'information dont l'alignement va contribuer étroitement à sa performance. A partir d'un certain stade de maturité, la démarche processus devient un véritable outil de management de la Supply Chain.

# Le BPM, moteur de la Supply Chain

68



Par **Thierry Gandolphe**  
Senior  
manager  
SCM  
IDS Scheer  
France  
[thierry.gandolphe@ids-scheer.com](mailto:thierry.gandolphe@ids-scheer.com)

**D**e même que l'on dit qu'il n'y a pas d'amélioration sans mesure, il n'y a pas d'amélioration des processus sans description (modélisation). Si la description des processus de l'entreprise (référentiel) n'est pas une fin en soi, elle est cependant un point de passage obligé vers de futures phases d'analyse. De la réussite de cette étape, adossée à l'utilisation d'outils de modélisation, dépendra la capacité de l'entreprise à comprendre la réalité des opérations et donc à définir des plans d'amélioration touchant les composants organisationnels, les systèmes d'information et les pratiques métiers.

La description des processus permet d'appréhender les flux au sein d'une entreprise de manière transverse et décloisonnée. On retrouve en cela la logique du Supply Chain Manage-

# Supply Chain MAGAZINE

remettra le 24 janvier 2007  
les trophées des

## Rois de la Supply Chain

aux entreprises les plus innovantes

en partenariat avec



et avec le soutien de



Partenaire  
d'honneur



Création  
des trophées



Organisation



Animation



Renseignements

[www.SupplyChainMagazine.fr](http://www.SupplyChainMagazine.fr)

[jph.guillaume@scmag.fr](mailto:jph.guillaume@scmag.fr)

[fabien.esnault@scmag.fr](mailto:fabien.esnault@scmag.fr)

ment, à savoir : découpler l'entreprise pour optimiser le flux étendu qui part des fournisseurs (et de leurs fournisseurs) vers les clients (et leurs clients), prenant ainsi en compte deux concepts phares que sont l'approche globale et l'amélioration continue.

### **Un outil d'orientation de la Supply Chain**

L'approche BPM a l'avantage de donner avant tout la priorité à la capacité des organisations à répondre aux enjeux métiers qui sont les siens. Elle

nir les orientations futures de la Supply Chain.

### **Au cœur des projets informatiques**

C'est une lapalissade aujourd'hui de formuler le fait qu'une Supply Chain performante passe par un système d'information performant. Ce faisant, il est étonnant de voir la faiblesse des descriptions explicites des pratiques métiers devant être couvertes par les systèmes d'information. La description des processus est le seul outil

ger dans l'organisation pour rentrer dans le standard, le regroupement de tâches, les règles de gestion, les impacts sur l'organisation etc.

### **Une maîtrise explicite des pratiques métiers**

La maîtrise des risques opérationnels fait partie du quotidien des préoccupations des responsables Supply Chain et peut revêtir une importance majeure dans certains secteurs (traçabilité et suivi des lots, gestion de la chaîne du froid, manipulation des



met en évidence l'interdépendance des différents éléments de la Supply Chain dont la maîtrise est un facteur clef de succès. Ce qui est applicable à tout processus (réduction des redondances de traitement, qualification des dysfonctionnements, etc.) prend toute sa dimension dans le domaine de la SCM quand on envisage de revoir les règles de planification, quand on repense une politique de localisation de sites, quand on répartit les flux matières par type de produit, par clients ciblés ou quand on réétudie la nature des relations (et des flux associés) entre ses fournisseurs et ses clients, etc. Plus qu'une démarche d'optimisation, la démarche processus devient dès lors un outil de simulation et de projection pour défi-

qui aujourd'hui permette de relier les pratiques de la Supply Chain à la performance de systèmes d'information pour toutes les étapes du cycle de vie du SI :

- ◆ formalisation des processus cibles et des règles de gestion associés à couvrir par le futur SI
- ◆ support de formation aux nouvelles pratiques supportées par un nouveau SI
- ◆ mise en évidence des opportunités d'automatisation d'un processus et analyse du retour sur investissement associé
- ◆ diagnostic de la réalité des processus exécutés au regard des bonnes pratiques définies, d'étudier l'écart entre le processus métier et le standard de l'outil, ce qu'il faudrait chan-

produits dangereux, exposition des salariés, etc.).

Les projets de renforcement des dispositifs de contrôle interne associés aux nouveaux cadres réglementaires (Sarbanes Oxley, Loi de Sécurité Financière, Document unique, etc.) pointent le rôle de la Supply Chain dans la maîtrise des risques d'une entreprise au-delà des composantes purement opérationnelles : suivi des transferts de propriété, qualité des informations produites à chaque étape de la Supply Chain (réception, mise en stock, transferts, expéditions, retours, etc.), gestion des rebuts, évaluation et dépréciation des stocks. De nouveau, la démarche processus devient un outil indispensable au responsable Supply Chain pour faire le

lien entre les pratiques métiers et les risques auxquels l'entreprise est exposée. La démarche processus permet en effet :

- ◆ d'évaluer la pertinence des dispositifs opérationnels de maîtrise des risques (des protections individuelles au changement de pratiques opérationnelles en passant par la refonte des règles de gestion)

- ◆ de déployer de nouveaux processus limitant les risques de survenance d'incidents

- ◆ de communiquer auprès de l'ensemble des acteurs de la Supply Chain (acteurs internes, partenaires, ...).

Dans le domaine de la Supply Chain, la plupart des dysfonctionnements sont liés au non respect de pratiques que nous n'avons plus le droit de maîtriser d'une manière

est décrit correspond à la réalité de pratiques qui évoluent nécessairement de manière régulière. Et ce, d'autant plus qu'il faut savoir concilier une vision globale (macro processus) avec des processus qui sont parfois déclinés d'une manière très détaillée au niveau local dans le cadre de certains projets particuliers (optimisation opérationnelle, réorganisation, modification du SI, analyse de risques, etc.).

On en vient donc à un point essentiel de la démarche de management « par les processus » (BPM) : certes il y aura besoin d'un outil puissant et complet pour permettre une description (référentiel) et des analyses multidimensionnelles, mais c'est surtout un cadre méthodologique qui va aider puissamment l'entreprise à récupérer,

reliés aux processus de l'entreprise

- ◆ la performance des processus est l'instrument de mesure de la performance opérationnelle de la Supply Chain (tableaux de bords processus)

- ◆ les flux opérationnels sont supervisés par des automatismes qui permettent d'identifier les écarts par rapport aux pratiques cibles mais également de gérer des alertes pour révéler des dysfonctionnements (les outils de Business Activity Monitoring permettent dans ce contexte de se connecter aux systèmes d'information pour en extraire les données nécessaires à la reconstitution des processus réels).

- ◆ Et d'abord et avant tout quand l'organisation définit clairement les responsables de processus et que le pilotage de l'activité Supply Chain



tacite. La démarche BPM est au cœur de la maîtrise explicite des pratiques métiers.

### Gérer un référentiel évolutif

Déjà relativement développée dans les pays anglo-saxons, la démarche de constitution d'un référentiel d'entreprise est aujourd'hui en plein essor en France. S'il est facile de décrire les composantes SCM du référentiel d'entreprise (processus, organisations, règles de gestion, indicateurs de performance, etc.), il est en revanche plus complexe de maintenir ce référentiel en s'assurant que qui

classifier, utiliser et actualiser toutes ces informations pour gérer la maîtrise et l'amélioration continue de ses processus.

### Piloter la Supply Chain via la démarche processus

Nous avons beaucoup parlé de la contribution de la démarche processus à l'amélioration de la performance de la Supply chain. Mais nous pouvons également positionner l'approche processus comme un outil de management de la Supply Chain. Ce niveau de maturité est atteint lorsque :

- ◆ les indicateurs de performance opérationnelles de la Supply Chain sont

passé par un pilotage de ses processus (revue de processus, tableaux de bords prospectifs, etc.).

En conclusion, on peut donc voir que la démarche processus constitue à de nombreux égards un accélérateur majeur de la performance de la Supply Chain. Elle supporte en effet aussi bien la vision processus intégrée (et donc le décloisonnement dans et hors l'entreprise), le processus d'amélioration continue, la gestion de la complexité d'une Supply Chain (et l'interdépendance de tous ses éléments constitutifs) et enfin, la mise sous contrôle des processus de l'entreprise. **TG**