

## RÉFÉRENTIEL SUPPLY CHAIN MASTERS®

## ROUE DE LA SUPPLY CHAIN

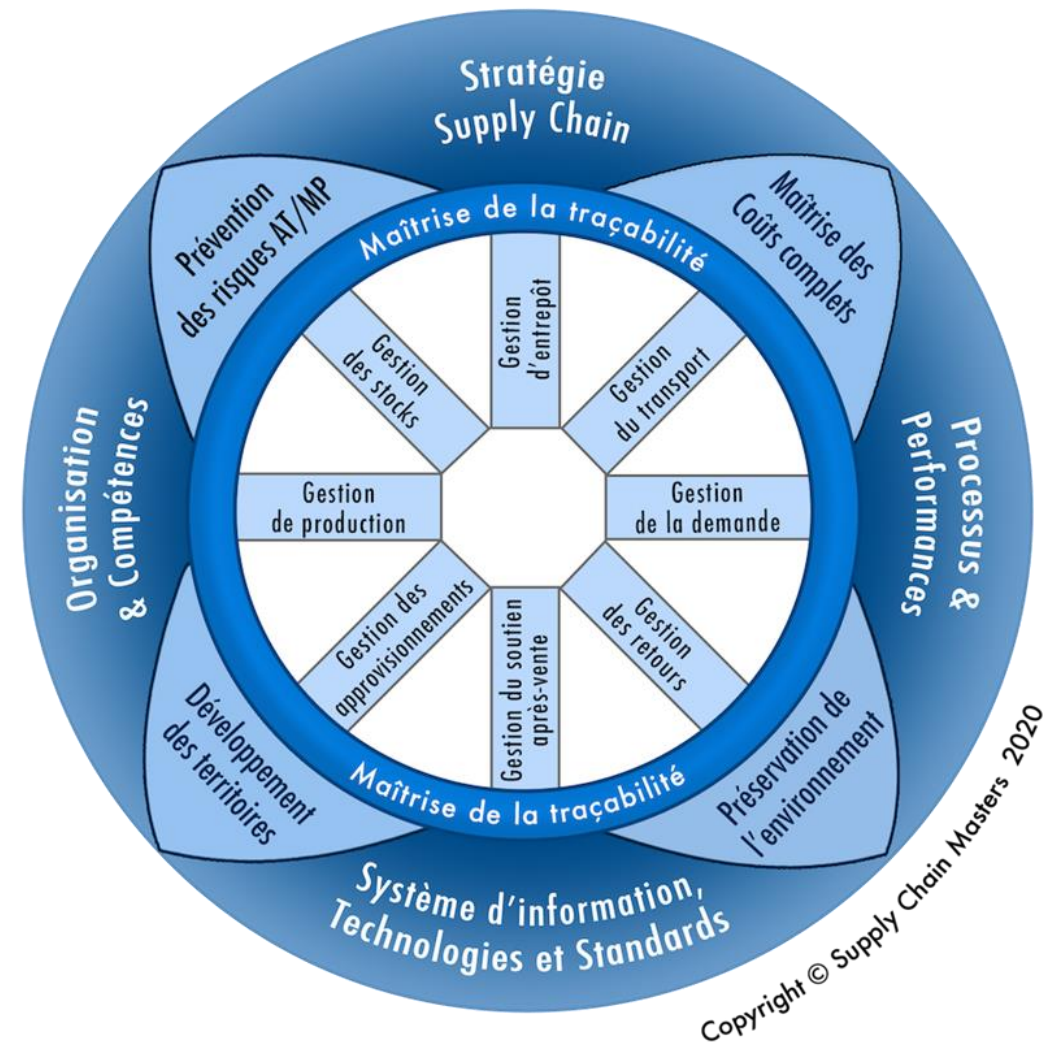
Le référentiel **Supply Chain Masters® (SCM)** couvre l'ensemble des métiers, des processus, des bonnes pratiques, des leviers d'action et des technologies de la Supply Chain.

Sa nouvelle version 4.0 publiée le 5 avril 2019 intègre les nouvelles potentialités offertes par la **Supply Chain digitale**.

Symbolisé par la **Roue de la Supply Chain**, il se compose de 17 modules-clés depuis la stratégie Supply Chain jusqu'à la mesure des performances en passant par les différentes briques et articulations du Supply Chain Management et du développement durable.

Conçu pour les entreprises - en particulier les PME et les ETI - de **tous les secteurs d'activité** (agroalimentaire, équipement de la personne, équipement de la maison, édition, multimédia, luxe, bâtiment, mécanique, électronique, aéronautique, plasturgie, chimie, cosmétique, santé, emballages, commerce de gros, ...), il constitue à la fois un **guide pédagogique** pour comprendre les enjeux et le fonctionnement de la Supply Chain et une **grille de maturité** pour évaluer les forces et faiblesses des organisations sur une échelle de 0 à 4.

En une journée, la mise en œuvre du référentiel SCM permet de se situer sur **l'échelle de maturité** et d'établir un **plan de transformation** pour renforcer les maillons faibles, fluidifier et interconnecter la Supply Chain et **mieux répondre aux nouvelles attentes des clients**.



Le présent document est la **version 4.4** du **Référentiel Supply Chain Masters®** créé en 2007, appliqué dans +250 PME et ETI et révisé en 2019 pour l'intégration des technologies numériques qui révolutionnent la Supply Chain.

**Les apports du numérique sont nombreux et impactent tous les acteurs et tous les métiers de la Supply Chain** aussi bien dans la planification et le pilotage des flux que dans les opérations sous les dimensions économiques, humaines et environnementales.

Ils s'appuient sur les standards de communication internationaux et utilisent un large panel d'outils visant à fiabiliser et à accélérer les flux de marchandises et d'informations en tout point de la Supply Chain à travers un vaste réseau d'acteurs et d'objets interconnectés tels que les outils de capture automatique de données, d'automatisation des échanges de données, de pilotage des flux en temps réel, de traçabilité des flux, des événements, des ressources et des transactions à chaque étape de la chaîne de valeur, de sécurisation des transactions, de mécanisation / robotisation des tâches répétitives, d'analyse Big Data, d'intelligence artificielle, de machine learning, de collaboration interentreprises, etc. afin de mieux répondre aux exigences croissantes des clients, de maximiser les ventes et de réduire les coûts, les litiges, les risques et les émissions de GES en tout point du réseau.

Ce document permet également d'appréhender **la terminologie, les normes et les bonnes pratiques** de Supply Chain Management, fonction devenue stratégique pour toutes les entreprises en quête de performances durables. Distinguant 5 stades d'évolution sur la voie de l'excellence pour chacune des composantes de la Supply Chain, **il permet à toute entreprise de mesurer sa maturité Supply Chain sous les angles Fonctionnel, Digital et Collaboratif** afin de mieux connaître ses forces et faiblesses, de s'interroger sur les meilleures orientations et de définir un plan de transformation ambitieux et cohérent en fonction de ses objectifs stratégiques.

La présente version du Référentiel Supply Chain Masters® a été développée par un **groupe d'experts Supply Chain** issus de l'industrie, de la distribution et du transport et engagés dans le **Grand Challenge Supply Chain** visant à **accompagner 500 PME et ETI** dans leur transformation digitale au cours des 5 prochaines années.

**Groupe d'experts ayant participé à l'élaboration du Référentiel Supply Chain Masters® :**

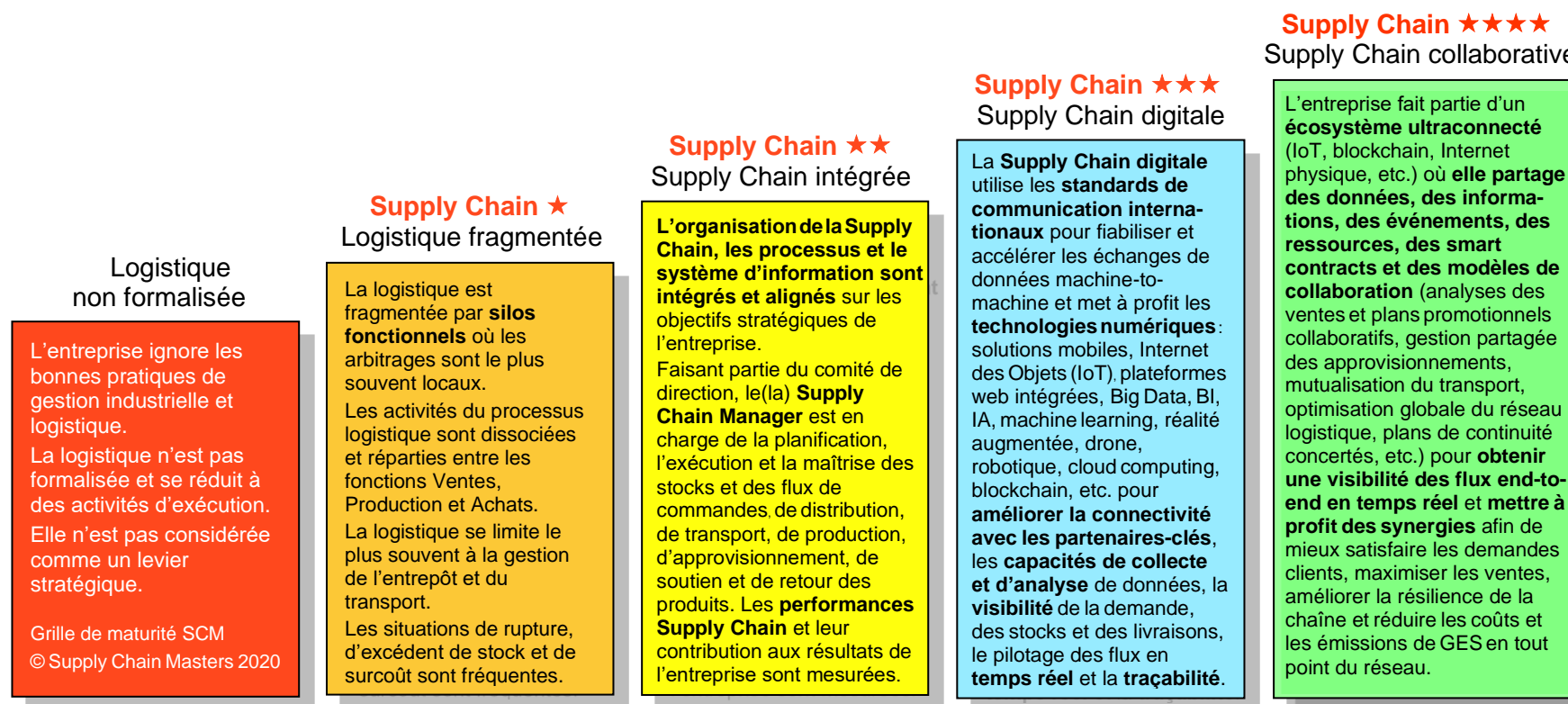
- Thierry JOUENNE, CFPIM, Supply Chain Masters
- Sophie DRILLAT, OptimFlux
- Bénédicte SECROUN, Euklead
- Cyrille MANGONE, Log Data
- Véronique HENRY, SCT Performance
- Riquier DUPREZ, Actilorga
- Gérald COUSI, C.Lean-Log
- Christophe DELILLE, CCI Artois, Euralogistic
- Jeremy FERLIN, CCI Artois, Euralogistic
- Sophie DELAFOSSE, GS1 France
- Lionel WILLIG, GS1 France
- Eugénie TOBA, Tobaci

Conçu pour **aider les entreprises à relever le défi de la Supply Chain fonctionnelle, digitale et collaborative** dans tous les secteurs d'activité (agroalimentaire, équipement de la personne, équipement de la maison, édition, multimédia, luxe, bâtiment, mécanique, électronique, aéronautique, plasturgie, chimie, cosmétique, santé, emballages, commerce de gros, e-commerce, ...), le référentiel **Supply Chain Masters®** permet de dresser un **état des lieux de la Supply Chain** de toute entreprise, d'en mesurer les **forces et faiblesses** sur une échelle de 0 à 4 et d'établir un **plan d'actions tourné vers sa transformation digitale**.

Développé par des experts de la Supply Chain issus de l'industrie, de la distribution et du transport, il intègre les standards, les normes, les concepts, les bonnes pratiques de gestion industrielle et logistique, les technologies numériques ainsi que les grands enjeux du développement durable promus par les organismes nationaux et internationaux tels que AFNOR, APICS, ECR, ADEME, GS1, GCI, ISO, Oliver Wight Companies, Supply Chain Council, VICS, Union Européenne, etc.

Les **indices 0, 1, 2, 3 et 4** décrivent cinq niveaux de **maturité Supply Chain** depuis l'absence de structure logistique (0) jusqu'au stade avancé de la Supply Chain collaborative (Supply Chain 4\*) en passant par les étapes intermédiaires de logistique fragmentée (1\*), de Supply Chain intégrée (2\*) et de Supply Chain digitale (3\*).

L'**alignement** du Référentiel Supply Chain Masters® sur les référentiels Supply Chain utilisés par les grands groupes permet aux PME et aux ETI de **se situer** par rapport aux exigences des donneurs d'ordres, **d'identifier** des axes de progrès, de **s'améliorer** individuellement, conjointement, collectivement et de **se benchmarker** entre elles et par rapport aux fleurons de l'industrie.



Référentiel Supply Chain Masters® .....	p. 1
Avant-propos .....	p. 2
Echelle de maturité .....	p. 3
17 modules-clés .....	p. 4
1. Stratégie Supply Chain .....	p. 5
2. Organisation & Compétences .....	p. 6
3. Processus & Performances .....	p. 8
4. Système d'information, Technologies et Standards de communication .....	p. 9
5. Maîtrise de la traçabilité .....	p. 11
6. Gestion de la demande .....	p. 12
7. Gestion du transport .....	p. 15
8. Gestion d'entrepôt .....	p. 18
9. Gestion des stocks .....	p. 21
10. Gestion de production .....	p. 24
11. Gestion des approvisionnements .....	p. 27
12. Gestion du soutien après-vente .....	p. 29
13. Gestion des retours .....	p. 30
14. Maîtrise des coûts complets .....	p. 31
15. Prévention des risques .....	p. 32
16. Préservation de l'environnement .....	p. 34
17. Développement des territoires .....	p. 35
Calcul de la maturité Supply Chain .....	p. 36
Formation aux « 10 règles d'or » de la Supply Chain .....	p. 37

Définition	(suite)	0 – Rien de formalisé	1 – Logistique fragmentée	2 – Supply Chain intégrée	3 – Supply Chain digitale	4 – Supply Chain collaborative
<p><b>Stratégie Supply Chain</b></p> <p>Le client actuel est volatil, fortement connecté, bien informé et très exigeant. Aujourd'hui, les entreprises doivent envisager la <b>transformation de leur Supply Chain</b> pour <b>satisfaire l'éventail croissant de ses demandes et exigences de service</b>.</p> <p>Dans un contexte de multiplication des canaux de distribution/vente B2B et B2C et d'intensification des échanges, l'élaboration d'une <b>stratégie Supply Chain</b> combine l'<b>analyse des ventes unitaires et des comportements d'achat des clients</b> avec les <b>schémas directeurs logistiques</b>, les <b>stratégies de production et de distribution</b>, la puissance des <b>systèmes de gestion et des technologies numériques</b> ainsi que plusieurs autres facteurs pour <b>répondre aux exigences de service accrues des clients</b> (minimum de commande, délai et fréquence de livraison, incoterm, services à valeur ajoutée, etc.) tout en devant <b>optimiser les ressources industrielles et logistiques</b> dans le respect des objectifs de développement durable.</p>	<p>Pour soutenir les stratégies d'entreprise fondées sur la domination par les coûts et/ou la différenciation par la qualité et/ou le service, les <b>stratégies Supply Chain</b> sont définies en termes de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- politiques de service et de stock</li> <li>- stratégie des opérations : engine to order (ETO), make to order (MTO), assemble to order (ATO), make to stock (MTS)</li> <li>- intégration verticale ou externalisation</li> <li>- schéma directeur logistique (localisation, taille et spécialisation/polyvalence du réseau des fournisseurs, des usines et des plateformes pour la recherche d'un équilibre entre les effets d'échelle et les besoins de réactivité/proximité aux marchés</li> <li>- circuits et modes de distribution multi/omnicanal</li> <li>- organisation et compétences-clés</li> <li>- modèles Supply Chain, processus et règles de gestion</li> <li>- prévention des risques</li> <li>- collaboration client-fournisseur</li> <li>- système d'information et de communication en temps réel</li> <li>- outils décisionnels</li> <li>- automatisation et robotique</li> <li>- technologies numériques</li> </ul>	<p>Les concepts de Supply Chain management sont méconnus.</p> <p>Réduite aux activités d'entreposage et de transport, la logistique est considérée comme un poste de coût et non comme une fonction source de revenu.</p> <p>Son influence sur la performance économique n'est pas clairement comprise.</p> <p>Aucune stratégie logistique n'a été définie pour soutenir la stratégie de l'entreprise.</p> <p>Cette approche traditionnelle induit une logistique économique à l'inverse d'une Supply Chain performante créatrice de valeur et porteuse d'avantages concurrentiels.</p>	<p>La stratégie logistique est partielle et se concentre essentiellement sur les <b>capacités et les objectifs de performance de l'entrepôt et du transport</b>.</p> <p><b>Un seul modèle</b> existe. Les stratégies de production, d'externalisation, de distribution, de service client ou de gestion des actifs font l'objet de décisions non différenciées quels que soient les segments de produits/marché.</p> <p>Faute de différenciation, l'organisation, les modes de fonctionnement, les règles de gestion, etc. sont parfois inadaptés et inefficaces pour répondre aux exigences de service des clients.</p>	<p><b>La Supply Chain est considérée comme une fonction stratégique</b> par le comité de direction.</p> <p>En fonction du positionnement concurrentiel de l'entreprise et des objectifs distincts des segments de produits/marché, <b>plusieurs stratégies Supply Chain</b> sont développées et optimisées.</p> <p>Elles reposent sur des <b>classifications ABC</b>, des <b>politiques de service et de stock différenciées</b>, des <b>analyses de risques</b>, des <b>schémas directeurs logistiques formalisés</b>, des organisations, des compétences, des processus, des moyens adaptés et une veille stratégique pour répondre efficacement aux attentes distinctes des clients.</p> <p>Les <b>accords de service</b> (service level agreements) définis avec les clients, les fournisseurs, les prestataires-clés se basent sur un <b>cahier des charges ou des conditions générales logistiques (CGL) validé(es) par les parties prenantes</b>.</p>	<p>L'entreprise a défini une <b>stratégie Supply Chain digitale</b> propre à chaque canal de distribution/vente et met à profit une large variété d'outils et de technologies incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les <b>standards de communication internationaux</b> de codification, de marquage, de radio-fréquence et d'EDI (échanges de données informatisés)</li> <li>- des <b>API</b> et/ou <b>portails web intégrés</b> pour la communication, le traitement et le suivi en temps réel des commandes, des stocks et des livraisons</li> <li>- des <b>outils de capture automatique de données</b> (lecteurs, capteurs IoT)</li> <li>- des <b>convoyeurs, automates ou robots</b> communiquant entre eux et avec le SI</li> <li>- des <b>outils décisionnels BI</b> d'analyse de données, de reporting et de pilotage des flux en temps réel</li> <li>- des logiciels hébergés en <b>mode SaaS</b> (cloud computing)</li> <li>- du <b>machine Learning, des systèmes experts et des technologies analytiques</b> en combinaison avec le <b>Big Data</b> et l'<b>IA</b> pour accroître ses performances en termes de visibilité, de réactivité et de productivité.</li> </ul>	<p>Ayant pris conscience que sa croissance et sa rentabilité ne sont plus seulement liées à l'optimisation de ses processus internes mais aussi au <b>développement d'un écosystème et à l'utilisation de méthodes et de moyens logistiques partagés avec ses partenaires clés</b>, l'entreprise a conçu sa <b>stratégie Supply Chain à l'échelle d'un réseau global</b>.</p> <p>Elle fait partie d'<b>écosystèmes ultraconnectés</b> (IoT, blockchain, Internet physique, etc.) où elle <b>partage des données</b>, des événements, des ressources, des smart contracts et des <b>modèles de collaboration</b> (analyses des ventes et plans promotionnels collaboratifs, gestion partagée des approvisionnements, mutualisation du transport, optimisation globale du réseau logistique, etc.) pour <b>obtenir une visibilité des flux end-to-end en temps réel et mettre à profit des synergies</b> afin de mieux satisfaire les demandes clients, maximiser les ventes, améliorer la résilience et réduire les coûts et les émissions de GES en tout point du réseau.</p>

Définition	(suite)	0 – Rien de formalisé	1 – Logistique fragmentée	2 – Supply Chain intégrée	3 – Supply Chain digitale	4 – Supply Chain collaborative
<p><b>Organisation &amp; Compétences</b></p> <p>C'est entre les "pôles tendus" de l'offre et de la demande que la Supply Chain prend sa place.</p> <p>Son étendue est vaste et nécessite plusieurs relais de compétences sur le chemin de l'offre à la demande. Son rôle consiste à relier les deux pôles de l'économie en <b>synchronisant efficacement et aux meilleures conditions économiques, sociétales et environnementales</b> la chaîne de l'offre avec la demande réelle des clients / consommateurs.</p> <p>La <b>mission</b> de la Supply Chain est de <b>planifier, coordonner et maîtriser l'ensemble des flux</b> des processus Approvisionner, Produire, Distribuer, Servir la demande client et Gérer les retours de bout en bout de la chaîne de valeur dans le respect des objectifs de développement durable.</p>	<p>Ayant une dimension transversale, elle assure un rôle de <b>coordination</b> et de <b>médiation</b> entre les fonctions Ventes, Marketing, Production et Achats (collaboration interne) tout en développant des projets de <b>collaboration logistique</b> avec les partenaires de l'entreprise.</p> <p>Fortement connectée aux clients, aux fournisseurs et aux prestataires logistiques, la Supply Chain a également un <b>rôle moteur</b> dans la <b>transformation digitale</b> de l'entreprise.</p> <p>Elle nécessite des <b>compétences-clés</b> et une <b>définition claire des rôles et des responsabilités</b> des acteurs répartis dans tous les métiers de la Supply Chain.</p>	<p>Le rôle de la logistique dans l'entreprise se cantonne à l'exécution d'activités classiques liées au magasinage, à la tenue des stocks, aux préparations de commande, aux réceptions et aux expéditions.</p> <p>Aucune fonction de pilotage des flux n'existe dans l'entreprise pour synchroniser et optimiser les stocks, la production et les approvisionnements avec la demande.</p> <p>Bien que l'entreprise dispose d'un organigramme, la structure organisationnelle et les domaines de responsabilité des collaborateurs ne sont pas clairement définis.</p> <p>La logistique se situe dans les couches intermédiaires de l'organisation.</p>	<p>La fonction Logistique est tournée vers les opérations et n'est pas représentée au niveau de la direction générale.</p> <p>Confiée à un(e) <b>Responsable logistique</b>, elle se limite le plus souvent au traitement des commandes, à la gestion de l'entrepôt et au transport.</p> <p><b>Les activités de prévision de vente et de planification de la production et des approvisionnements</b> sont tout ou partie réparties en dehors de la Logistique entre les fonctions Ventes, Production et Achats qui sont le plus souvent cloisonnées.</p> <p>L'entreprise manque de compétences pour piloter/optimiser les flux et répondre efficacement à la demande client.</p> <p><b>Les rôles et les responsabilités sont partiellement définis</b> dans des fiches de description de poste.</p> <p><b>La formation en logistique</b> se limite généralement aux <b>métiers du magasinage et au passage du CACES</b> pour la conduite des engins de manutention.</p>	<p>Considérée comme un réel atout stratégique, la gestion de la Supply Chain est confiée à <b>un(e) Supply Chain Manager</b>.</p> <p>Ayant un statut comparable à celui des autres membres de la direction générale, <b>il(elle) fait partie du comité de direction (codir)</b> et influe sur les décisions stratégiques de l'entreprise.</p> <p>La fonction Supply Chain a en charge <b>l'ensemble des activités liées à l'administration des ventes, aux prévisions de vente et à la gestion des stocks, de l'entrepôt, du transport, de la production, des approvisionnements, du soutien après-vente et du retour des produits</b> pour assurer la coordination et l'optimisation des flux.</p> <p>Elle englobe les 3 niveaux de pilotage de la Supply Chain : <b>la planification, l'exécution et la maîtrise des flux</b> et fait appel à des <b>compétences de gestionnaire, de prévisionniste, de planificateur, de pilote de flux</b>, sans</p>	<p>Face à la numérisation croissante des échanges, la direction Supply Chain développe une <b>démarche d'interfaçage avec les partenaires-clés</b> pour la communication et l'intégration automatique des données échangées.</p> <p>Elle développe de <b>nouvelles compétences</b> pour l'analyse de masses de données plus importantes en provenance de sources multiples, l'amélioration de la visibilité et le pilotage des flux en temps réel.</p> <p>A l'heure où les technologies numériques s'imposent de plus en plus, elle s'entoure des conseils et des <b>retours d'expérience d'experts</b> pour:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- auditer sa Supply Chain</li> <li>- clarifier ses idées sur les technologies et concepts nouveaux</li> <li>- prendre des décisions en connaissance de cause</li> <li>- anticiper les risques</li> <li>- se doter des meilleures chances de succès</li> </ul>	<p>L'entreprise a <b>défini et mis en place une organisation Supply Chain collaborative</b> pour travailler étroitement et efficacement avec les acteurs de l'écosystème, intégrer les nouvelles technologies, partager des standards, des données et des ressources, mutualiser les risques, développer la résilience, atteindre des objectifs communs et améliorer la performance globale de la chaîne de valeur.</p>

			<p>Pour mieux appréhender les enjeux stratégiques, le fonctionnement et les leviers d'action du Supply Chain Management, l'entreprise fait participer les directions Ventes, Opérations, Achats et Finance aux <b>serious games</b> promus par l'<a href="#">AfrSCM</a> simulant les interactions entre les acteurs internes et externes de l'entreprise et leur impact sur la Supply Chain et les résultats financiers.</p>	<p>oublier <b>son rôle de médiateur</b> pour amener toutes les fonctions internes (Ventes, Marketing, Production, Achats, Qualité, etc.) à collaborer en dépit des conflits d'intérêt.</p> <p>Les rôles et les responsabilités sont complètement définis dans des <b>fiches de poste pour tous les acteurs de la Supply Chain</b> où les interfaces avec les autres fonctions de l'entreprise sont clairement définies et comprises de tous.</p> <p>Des <b>fiches de polycompétence et de polyvalence</b> ont été définies.</p> <p>Un <b>système de suggestions</b> est ouvert aux idées d'amélioration continue.</p> <p>Un <b>entretien individuel avec le N+1</b> a lieu au minimum une fois par an pour faire le bilan de la période écoulée, des compétences à acquérir et fixer les objectifs et les plans d'actions de l'année à venir.</p> <p><b>L'apprentissage en groupe et la formation continue</b> sont régulièrement pratiqués pour le développement des compétences métiers et informatiques.</p>		
--	--	--	--	---	--	--

Pour accéder à la suite du référentiel Supply Chain Masters, nous vous invitons à nous contacter via le formulaire de contact :

<https://www.supplychain-masters.fr/contact>



CRITÈRES D'ÉVALUATION	0 – Rien de formalisé	1 – Logistique fragmentée	2 – Supply Chain intégrée	3 – Supply Chain digitale	4 – Supply Chain collaborative
1- STRATÉGIE SUPPLY CHAIN					
2- ORGANISATION & COMPÉTENCES					
3- PROCESSUS & PERFORMANCES					
4- SYSTÈME D'INFORMATION, STANDARDS ET TECHNOLOGIES					
5- MAÎTRISE DE LA TRAÇABILITÉ					
6- GESTION DE LA DEMANDE					
7- GESTION DU TRANSPORT					
8- GESTION D'ENTREPÔT					
9- GESTION DES STOCKS					
10- GESTION DE PRODUCTION					
11- GESTION DES APPROVISIONNEMENTS					
12- GESTION DU SOUTIEN APRÈS-VENTE					
13- GESTION DES RETOURS					
14- MAÎTRISE DES COÛTS COMPLETS					
15- PRÉVENTION DES RISQUES					
16- PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT					
17- DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES					

SOUS-TOTAL					
------------	--	--	--	--	--

INDICE SUPPLY CHAIN DIGITALE	
MATURITÉ SUPPLY CHAIN	
MATURITÉ CIBLE	

Pour aller plus loin et se former aux fondamentaux, Supply Chain Masters a conçu le programme :

## "Les 10 règles d'or de la Supply Chain"

**Objectif** : Partager les enjeux et les fondamentaux d'une Supply Chain fiable, efficiente, agile et connectée

**Public visé** : Les membres de la direction générale (directeur général et représentants des fonctions Achats, Production, Supply Chain, Qualité, Ventes, Marketing, Finance, Informatique, RH ...) et les responsables ADV, planning, stocks, approvisionnements, entrepôt, transport.

**Durée** : 1 à 2 heures

**Lieu** : En vos locaux

### PROGRAMME

**Introduction** : La Supply Chain, une fonction stratégique en plein essor

**Règle n°1** : Parler le même langage

**Règle n°2** : Définir une stratégie Supply Chain omnicanal

**Règle n°3** : Définir des politiques de service et de stock différenciées

**Règle n°4** : Créer une organisation Supply Chain transversale et intégrée

**Règle n°5** : Formaliser et digitaliser les processus Supply Chain

**Règle n°6** : Utiliser un système d'information robuste, intégré et connecté

**Règle n°7** : Maintenir une seule source de prévisions de vente et des plannings intégrés

**Règle n°8** : Tendre les flux, éliminer les gaspillages, responsabiliser les acteurs

**Règle n°9** : Mesurer et piloter les performances Supply Chain en temps réel

**Règle n°10** : Collaborer avec son écosystème

**Conclusion** : Vers la Supply Chain digitale et collaborative



Les 10 règles d'or de la Supply Chain

Pour toute information, contacter : Thierry JOUENNE, CFPIM, SUPPLY CHAIN MASTERS, [t.jouenne@supplychain-masters.fr](mailto:t.jouenne@supplychain-masters.fr) – Tél : 01 84 80 01 20