

# Benchmarking de la supply chain

par **Dominique ESTAMPE**

Directeur de l'Institut supérieur de logistique industrielle (ISLI)  
Bordeaux école de management

<b>1. Mesurer la performance de la supply chain</b> .....	AG 5 020 – 2
1.1 Les différents modèles .....	— 2
1.2 Modèle SCOR .....	— 4
<b>2. Benchmark de la supply chain</b> .....	— 4
2.1 Périmètre de l'étude.....	— 4
2.2 Description des cinq indicateurs sélectionnés .....	— 5
2.3 Résultats de l'étude.....	— 6
<b>3. Conclusion</b> .....	— 7
<b>Pour en savoir plus</b> .....	Doc. AG 5 020

**C**et article présente les résultats de la première étude de benchmarking effectuée en Europe selon le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference model). Elle a été réalisée par Nicolas Roman, Vincent Poisson, Coralie Ceccarello, Cecile Pestre et Gus Nesper de l'ISLI (Institut supérieur de logistique industrielle, Bordeaux École de Management) en collaboration avec le SIMTech (Singapore Institute of Manufacturing Technology) et le SCC (Supply-Chain Council) qui a conçu et développé le modèle SCOR.

Cette étude a été dirigée par Dominique Estampe, Directeur de l'ISLI et John Paul Senior, Research Fellow du SIMtech.

Le Benchmarking de la supply chain (chaîne logistique) permet aux entreprises de communiquer leurs problématiques, de mesurer leur performance objectivement, d'identifier les axes d'amélioration, et d'influencer les développements futurs du Supply chain management.

En effet, la mesure de la performance est vitale pour toute entreprise qui souhaite survivre dans un environnement de concurrence accrue. Si une entreprise n'a pas une vision claire de sa performance, sa gestion opérationnelle en sera d'autant plus difficile. Elle doit connaître la performance de ses concurrents tout autant que le taux de satisfaction de sa clientèle (cf. à ce propos l'article « Mesurer la valeur de la logistique » [AG 5 010] dans ce traité).

# 1. Mesurer la performance de la supply chain

Mesurer la performance de la *supply chain* est aussi essentiel que comprendre comment elle fonctionne. Cette mesure doit :

- être liée aux objectifs de l'entreprise ;
- être renouvelable ;
- fournir un aperçu de la façon de gérer la *supply chain* plus efficacement ;
- être adaptée aux activités qu'elle étudie.

La mesure de la performance est une partie importante du processus de gestion. Elle fournit :

- les informations nécessaires à la détermination du coût des opérations et des produits ;
- le taux de retour sur les investissements effectués ;
- la valeur relative des produits, procédés et hommes dans leur contribution à la bonne gestion de l'entreprise dans sa globalité.

Choisis avec précaution, les indicateurs peuvent aider la direction d'une organisation non seulement à savoir où elle se situe par rapports aux objectifs, mais aussi à vérifier si elle va (ou pas) dans la bonne direction et à la bonne vitesse pour atteindre ces objectifs [1][2].

De plus en plus, les cadres dirigeants réalisent que les conditions générales du marché et les rapides changements technologiques exigent une réorientation fondamentale des diverses zones fonctionnelles dans leur mission, leurs opérations et, plus essentiellement dans leur manière d'ajouter de la valeur.

## 1.1 Les différents modèles

Du fait de la complexité des *supply chains* au niveau mondial, on peut se demander quels outils ou modèles existent pour les soutenir et les développer. Ainsi, nous soulignerons brièvement les points marquants de certains modèles et expliquerons **pourquoi le modèle SCOR a été retenu**.

■ Le **secteur automobile** a développé divers benchmarks individuels et modèles de mesure de la performance notamment les entreprises General Motors ou Renault.

Le questionnaire de benchmark élaboré par la société **Renault** a servi de base au « référentiel » développé par l'Association française de logistique (ASLOG). Le questionnaire, orienté multisecteurs d'activités, analyse à travers 58 questions les différents sous-systèmes logistiques suivants :

- la stratégie de logistique globale ;
- la logistique dans la conception et le développement ;
- les approvisionnements ;
- la production ;
- la distribution physique ;
- la commercialisation et le soutien du produit.

Le questionnaire permet d'obtenir une base de référence générale pour déterminer la performance de la *supply chain*.

■ Le modèle **WCL (World Class Logistics** puis **World Class Supply Chain**) développé par l'Université de l'État du Michigan (Michigan State University) [3][4].

La structure du modèle WCL permet d'analyser les niveaux d'accomplissement de l'entreprise en **quatre domaines de compétences** eux-mêmes divisés en **capacités** (encadré 1). Le modèle s'appuie sur un questionnaire comprenant 68 questions.

La démarche se déroule en **deux étapes** :

- le questionnaire est soumis indépendamment à des responsables de la même entreprise (achat, conception, service commercial, logistique). Les réponses aux questions sont analysées immédiatement en groupe. Cette analyse met en évidence le **degré d'intégration des acteurs** sur la chaîne et évalue la **maîtrise des concepts de la supply chain** ;

— les résultats de chaque entreprise sont comparés à la moyenne des entreprises d'industries comparables, ainsi qu'aux résultats des entreprises les plus performantes. L'objectif est d'identifier les écarts qui pourraient servir de base aux initiatives de changement.

Cet outil de diagnostic de la *supply chain* identifie de nombreux **problèmes d'écart d'intégration** et de **manque de performance**. Cette évaluation globale aide les dirigeants à mieux déterminer :

- le niveau d'intégration fonctionnelle interne et les différences de perception entre les principaux dirigeants ;
- le niveau de stratégie globale et la capacité au changement ;
- les meilleures pratiques des concurrents ;
- les opportunités d'amélioration à moyen et long terme.

### Encadré 1 – Le modèle *World Class Supply Chain* (WCL)

*Ce modèle est articulé autour de quatre domaines de compétences, eux-mêmes divisés en capacités.*

■ **Positionnement stratégique** : *choix d'orientations stratégiques et structurelles pour optimiser les opérations logistiques.*

- **Stratégie** : mise en place d'objectifs financiers, commerciaux et de choix d'implantation ainsi que des moyens de les atteindre.

- **Supply Chain** : synchronisation des ressources à travers des partenariats le long de la chaîne logistique.

- **Infrastructure/réseau** : structuration et répartition des ressources physiques.

- **Organisation des ressources humaines** : structuration des ressources humaines et implication des hommes.

■ **Intégration** : *moyens mis en place pour synchroniser l'ensemble de la chaîne logistique.*

- **Unification de la supply chain** : capacité à développer des relations de coopération avec les autres entreprises à travers la chaîne logistique.

- **Systèmes d'information** : investissements en matériels, logiciels et réseaux ainsi que leur adaptation pour faciliter les processus et les échanges d'information sur la chaîne logistique.

- **Partage de l'information** : volonté d'échanger des données essentielles à caractères technique, financier, opérationnel et stratégique.

- **Compatibilité** : capacité de l'entreprise à échanger des informations dans un format approprié, réactif, et facilement utilisable sur la chaîne logistique.

- **Standardisation** : mise en place de politiques et de procédures communes pour faciliter et améliorer les opérations logistiques.

- **Simplification** : réengineering des procédures afin d'en améliorer l'efficacité.

- **Adhésion des hommes** : acceptation des politiques et des procédures opérationnelles.

■ **Réactivité** : *capacité à conserver une adéquation entre la performance de l'entreprise et l'adaptation aux besoins du client.*

- **Veille** : capacité à rester attentif aux besoins changeants des clients.

- **Adaptabilité** : diminution des temps de réponse aux demandes exceptionnelles des clients.

- **Flexibilité** : capacité à s'adapter aux circonstances inattendues.

■ **Mesure de la performance** : *évaluation de la performance de la chaîne logistique.*

- **Choix d'indicateurs internes** : gestion des actifs, coûts, service client, productivité et qualité.

- **Évaluation du processus supply chain** : mise en place d'indicateurs le long de la chaîne logistique.

- **Benchmarking** : comparaison des mesures et des processus avec les capacités de meilleures entreprises.

L'ISLI (Institut supérieur de logistique industrielle) réalise chaque année une étude sectorielle à partir de ce modèle [5] : l'industrie automobile en 1999 [6], l'industrie électronique en 2000 [7] et le secteur vitivinicole en 2003.

**Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference)**  
(cf. [Doc. AG 5 020])

C'est une **méthodologie standardisée de description et d'évaluation des flux au sein d'une supply chain.**

Actuellement, les multinationales et les entreprises globales possèdent des usines, des entrepôts, et des sites aux quatre coins du monde. Cette complexité des réseaux et des structures d'organisation pose de nombreux problèmes de communication entre les dif-

férents acteurs de la chaîne, et d'homogénéité des processus et des indicateurs de performance.

Le modèle SCOR (figure 1) permet à toutes les parties de parler le même langage et fournit une méthodologie qui aide les entreprises à se comparer au sein de leur organisation. Le modèle éclaire l'entreprise sur sa position actuelle et montre comment atteindre les objectifs de performance de la *supply chain*.

De plus, le modèle SCOR ajoute une dimension financière importante qui n'est pas incluse dans les autres modèles de benchmark. Or, les nouvelles stratégies en matière de *supply chain* ne peuvent plus se définir en dehors des indicateurs financiers de l'entreprise. Cette étude a donc pour objectif de corréler les indicateurs financiers avec les performances de la *supply chain*.

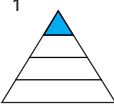
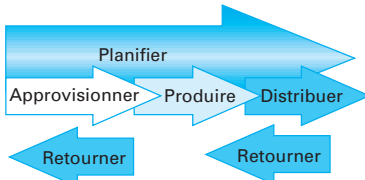
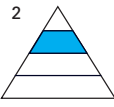
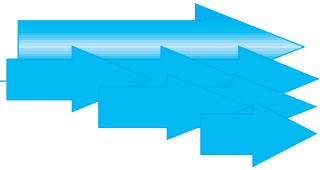
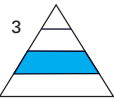
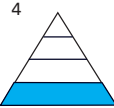
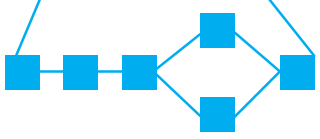
		Niveau			
		Niveau	Description	Schématisation	Commentaires
Modèle SCOR	↑	1	 Niveau 1 (types de processus)		Le niveau 1 définit l'étendue et le contenu du modèle.  Cela donne une vision globale des objectifs de performance concurrentielle.
	↓	2	 Niveau de configuration (catégories des processus)		La <i>supply chain</i> d'une entreprise peut être configurée au niveau 2 avec approximativement 24 principales « catégories de processus ». Les entreprises développent leur stratégie d'exécution au travers de la configuration unique de leur <i>supply chain</i> .
	↓	3	 Niveau de définition des éléments des procédés (décomposition des processus)	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                         P3.1 : Identifier, prioriser et agréger les besoins de la <i>supply chain</i> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                         P3.2 : Identifier, évaluer et agréger les besoins de la <i>supply chain</i> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                         P3.3 : Équilibrer les ressources de production avec les besoins                     </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                         P3.4 : Établir des planifications de production détaillées                     </div> </div>	Le niveau 3 définit l'habileté d'une entreprise à rivaliser avec succès sur ses marchés de prédilection et consiste en : <ul style="list-style-type: none"> <li>• définition des éléments des processus ;</li> <li>• processus d'informations entrantes et sortantes ;</li> <li>• indicateurs de performance des processus ;</li> <li>• meilleures pratiques quand c'est applicable ;</li> <li>• capacité du système nécessaire au bon support des meilleures pratiques</li> </ul> Les entreprises mettent au point et affinent leurs stratégies d'exécution au niveau 3.
↑	4	 Niveau de mise en place (décomposition des éléments des processus)		Les entreprises mettent en place des pratiques de gestion de la <i>supply chain</i> qui leurs sont spécifiques à ce niveau.  Le niveau 4 décrit les actions à accomplir pour obtenir un avantage compétitif et s'adapter aux changements de l'environnement concurrentiel.	
Hors du périmètre du modèle					

Figure 1 – Le modèle SCOR

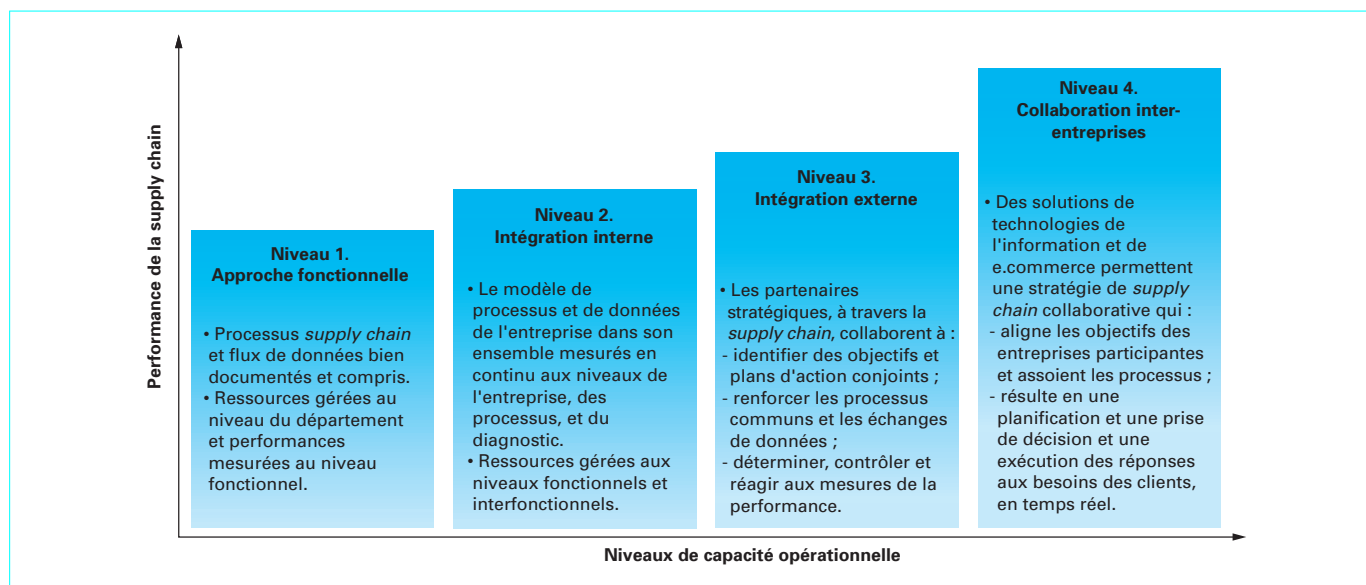


Figure 2 - Les modèles de maturité de la supply chain

## 1.2 Modèle SCOR

■ Le modèle SCOR décrit l'entreprise suivant quatre niveaux :

- type de processus ;
- configuration de la *supply chain* ;
- décomposition des processus ;
- décomposition des éléments des processus.

### ● Niveau 1 : types de processus

Ce niveau définit l'étendue et le contenu du modèle autour de quatre processus (approvisionner, fabriquer, livrer, retourner – *source, make, deliver, return*–). Il donne une vision globale des objectifs de performance concurrentielle.

### ● Niveau 2 : configuration de la supply chain

Il existe plusieurs catégories au sein de ces processus par exemple : distribution directe ou indirecte, fabrication sur commande ou sur prévisions (*configured-to-order* ou *make to stock*). Il existe ainsi 24 principales « catégories de processus ».

Les entreprises développent leur stratégie de la *supply chain* suivant ces différentes configurations.

### ● Niveau 3 : décomposition des processus

À ce niveau, chaque grand processus (*source, make, deliver, return*) est décomposé en différents processus d'informations entrantes et sortantes. À chacun d'eux sont associés des indicateurs de performance, des meilleures pratiques (*best practices*).

### ● Niveau 4 : décomposition des éléments des processus

Les entreprises mettent en place des processus de gestion de la *supply chain* qui leurs sont spécifiques à ce niveau.

Le niveau 4 décrit les actions à accomplir pour obtenir un avantage compétitif et s'adapter aux changements de l'environnement concurrentiel.

■ La figure 2 montre les différentes évolutions de la maturité d'une *supply chain*. Ce degré de maturité détermine fortement les résultats des entreprises présentés dans cette étude. Les entreprises « meilleures de la classe » (*Best In Class* – BIC –) ont un niveau d'intégration plus élevé que les entreprises de performance moyenne. La figure explique clairement quels éléments sont utilisés comme critères de différenciation des différentes étapes de maturité.

L'enquête effectuée aux États-Unis par le cabinet PRTM (Pittiglio Rabin Todd & McGrath) montre qu'une entreprise « moyenne » approche seulement le niveau 2 de maturité, et que mettre en place le modèle SCOR peut faire progresser l'entreprise d'un niveau en 1 an.

## 2. Benchmark de la supply chain

Le benchmark basé sur le modèle SCOR a pour objectif de :

- prendre des décisions basées sur des faits et contrôler la performance de l'entreprise par rapport à ses concurrents ;
- gagner du temps en utilisant des indicateurs standards et reconnus entre industries ;
- déterminer quelle amélioration de la *supply chain* apportera stratégiquement le plus de valeur à l'entreprise ;
- identifier les écarts de performance de la *supply chain*, réduire les coûts et augmenter les opportunités de gains ;
- découvrir les opportunités d'avantage compétitif.

### 2.1 Périmètre de l'étude

L'étude s'est appuyée sur le modèle SCOR et a repris cinq indicateurs du premier niveau de ce modèle. Les cinq indicateurs choisis permettent de mesurer simplement les performances de la *supply chain* et financière de l'entreprise. Ils sont également simples à calculer à partir des bilans financiers des entreprises. Enfin, ces indicateurs donnent un bon aperçu de l'efficacité de l'intégration de la chaîne et des risques associés aux couvertures de stock, des risques politiques clients et fournisseurs.

Les secteurs étudiés sont les suivants :

- la pharmacie ;
- l'agroalimentaire ;
- l'automobile ;
- l'électronique.

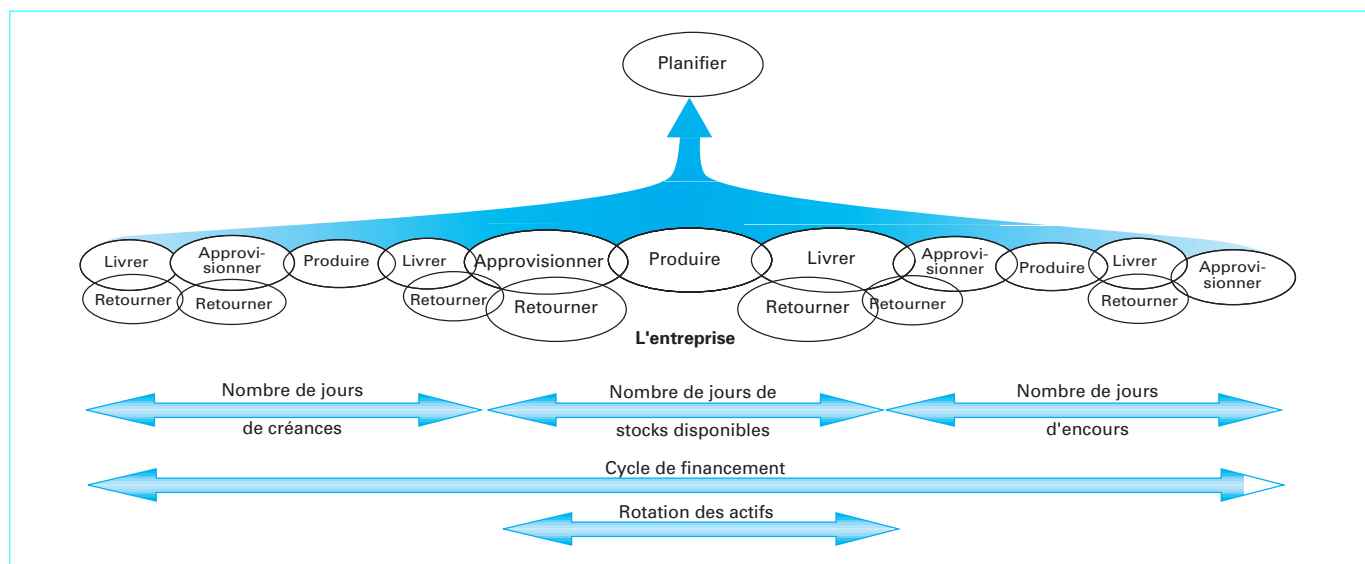


Figure 3 – Indicateurs choisis

Les 68 entreprises européennes (encadré 2) prises en compte dans cette étude constituent 85 % du chiffre d'affaires de chaque secteur en Europe. Les résultats présentés concernent deux catégories :

- les « meilleurs de la classe » (BIC), c'est-à-dire les trois entreprises ayant obtenu le meilleur score dans leur secteur ;
- les entreprises qui se situent à la « moyenne » (80 % des entreprises se situent dans la moyenne).

## 2.2 Description des cinq indicateurs sélectionnés

Le niveau 1 constitue la base de fixation des objectifs de performance concurrentielle et d'évaluation des différents types de processus de l'entreprise. Les cinq indicateurs choisis sont :

- le nombre de jours de stocks disponibles (*Inventory days of supply*) ;
- le nombre de jours d'encours (*days of sales outstanding*) ;
- le nombre de jours de créances (*days of payable outstanding*) ;
- la durée du cycle financier (*cash to cash cycle time*) ;
- la rotation des actifs (*asset turn*).

### ■ Nombre de jours de stocks disponibles

Le nombre de jours de stocks disponibles est le nombre de jours nécessaires pour obtenir des produits finis et vendus. Il indique le temps nécessaire pour convertir les investissements de stocks en produits vendus. C'est le ratio de la valeur du stock divisé par le coût de revient moyen des produits vendus par jour.

La valeur du stock est déterminée grâce au bilan financier :

$$\frac{\text{valeur du stock au début du bilan financier}}{2} + \frac{\text{valeur du stock en fin de bilan financier}}{2}$$

Le coût de revient moyen des produits vendus par jour est le coût de revient des produits vendus en moyenne par jour sur une année, qui peut être estimé en divisant le coût de revient des produits vendus trouvé dans les entrées du bilan financier par le nombre de jour dans l'année.

### ■ Nombre de jours d'encours

Le nombre de jours d'encours représente le nombre de jours nécessaires pour convertir les encours en trésorerie. Il traduit le temps que mettent les clients pour payer et dépend des relations nouées entre clients et fournisseurs.

### Encadré 2 – Les 68 entreprises européennes étudiées

#### ■ Secteur agroalimentaire

Nestlé, Danone, Pasquier, Lindt & Sprungli, Kraft Jacobs Suchard, Cadbury Schweppes, Bonduelle, Fleury Michon, Harys Group, Labeyrie, Eridania-Béghin-Say, Ricard, Heineken, Diageo, Remy Cointreau, Allied Domecq, Carlsberg, Scottish & Newcastle plc, Interbrew SA, United Biscuit, Saveur de France, Bahlsen GmbH, Haribo, Chupa Chups SA

#### ■ Secteur pharmaceutique

AstraZeneca, Bayer, Novartis, GlaxoWellcome, Roche, Aventis, Merck, Sanofi-Synthelabo, Shering-Ag, Omega, Schwarz Pharma, Solvay, Arkopharma, Boehringer Ingelheim, Rhodia, AstaMedica, Novonordisk

#### ■ Secteur automobile

Volkswagen Group, Audi Group, BMW, Renault, Fiat, PSA, Daimler-Chrysler, Seat, Porsche

#### ■ Secteur électronique

Bosch, Lucent, Philips, Siemens, Electrolux, TRW, Magneti-Marelli, Sagem, Lectra, Valeo, Visteon, Nortel, Alcatel, Nokia, Ericson, Gemplus

### ■ Nombre de jours de créances

Cet indicateur représente le nombre de jours moyen que met une entreprise pour payer ses fournisseurs. Un nombre de jours trop élevé a des effets importants sur la performance de la *supply chain* et peut avoir des effets néfastes sur le long terme sur la performance du fournisseur

### ■ Durée du cycle financier

Cet indicateur représente le temps qu'il faut pour qu'un euro dépensé par l'entreprise dans l'achat de la matière première soit « retrouvé » (remboursé). C'est l'un des principaux indicateurs pour déterminer comment l'entreprise gère le flux financier, aussi bien du côté des fournisseurs que des clients. La durée du cycle est calculée en fonction des trois indicateurs précédents (figure 3), et donne un éclairage particulièrement intéressant sur l'entreprise.

Le cycle du flux financier comprend quatre étapes :

- acheter des matières premières, produire des produits finis et investir dans les stocks ;
- vendre des produits finis, générer des ventes ;
- étendre des crédits, et créer des encaissements ;
- collecter les encaissements, générant des liquidités.

Plus ce cycle est long, plus l'entreprise a besoin de liquidités (le temps de couvrir les dépenses et d'encaisser les ventes). Plus le cycle est long plus le capital circulant devra être important.

En ne payant pas immédiatement les fournisseurs, l'entreprise réduit ses besoins en liquidité. De même, le crédit que l'entreprise accorde à ses clients augmente le cycle.

#### ■ Rotation des actifs

Cet indicateur représente la rotation totale des actifs de l'entreprise au cours d'une année ; c'est un élément important car il mesure l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses actifs.

C'est également un indicateur de l'activité financière, c'est-à-dire qu'il reflète l'efficacité avec laquelle les actifs de la société sont gérés. Le niveau d'investissement en actifs de l'entreprise dépend de nombreux facteurs, tels que la nature saisonnière ou cyclique de l'activité. Dès lors, comment mesurer le niveau d'investissement en actifs ? Il est conseillé de comparer dans un premier temps les actifs qui permettront de générer des ventes pour le chiffre d'affaires de l'année. Cela permet de déterminer la vitesse des actifs dans une optique de génération de ventes. La définition générique donnée à l'indicateur de chiffre d'affaires représente la mesure du bénéfice brut par rapport aux ressources utilisées.

## 2.3 Résultats de l'étude

#### ■ Nombre de jours de stocks disponibles (figure 4)

● La différence significative entre le nombre de jours de stocks dans les quatre secteurs étudiés provient du mode de gestion de « fabrication à la commande » dans l'industrie automobile, le coût du stock dans le secteur étant devenu un pilier de la compétitivité.

● L'industrie pharmaceutique est encore gérée en « fabrication sur stock ». La production par lots ainsi que la présence d'usine mono-produit (fabrication d'un seul type de produit dans une usine), entraînent un niveau élevé de stocks. Les lots refusés et la nécessité de contrôle sur toute la chaîne augmente aussi l'importance de ces stocks. Le processus de production demande par ailleurs de longs délais avant la délivrance de certification qualité. Certaines matières premières de base ne peuvent être achetées qu'une fois par an et souvent donc en grande quantité. De plus les gouvernements demandent aux entreprises pharmaceutiques de garder des stocks de certains produits de façon à pouvoir répondre à des besoins exceptionnels.

Pour expliquer la différence entre la moyenne et les « Best In Class », il faut garder à l'esprit que le secteur est très diversifié par le nombre de molécules existantes et le nombre de laboratoires. Les entreprises ne peuvent pas non plus se permettre de perdre des ventes à cause d'une rupture de stocks. La croissance des génériques renforce par ailleurs les contraintes sur le marché.

● Les résultats du secteur électronique s'expliquent par l'évolution rapide du cycle de vie des produits et par la nécessité d'une politique de juste stock pour éviter les risques d'obsolescence.

● Bien que le secteur agroalimentaire utilise des matières premières périssables, certains procédés d'élaboration sont longs. Par exemple, dans le domaine des boissons, les processus de maturation peuvent être longs.

Par ailleurs, en Europe, le déficit entre l'offre et la demande accentue la pression sur les produits agroalimentaires, il faut pouvoir répondre rapidement au marché et cela se fait souvent par des niveaux de stocks élevés.

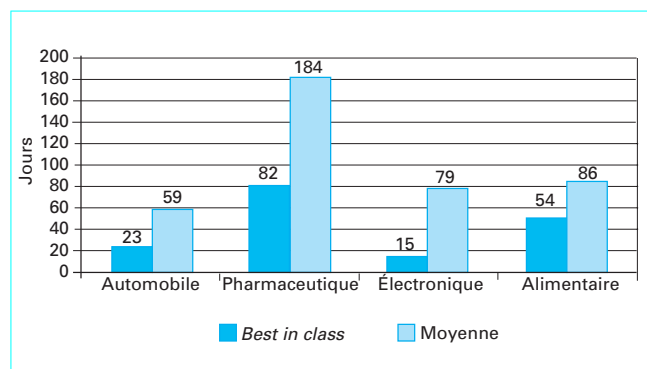


Figure 4 - Nombre de jours de stocks disponibles

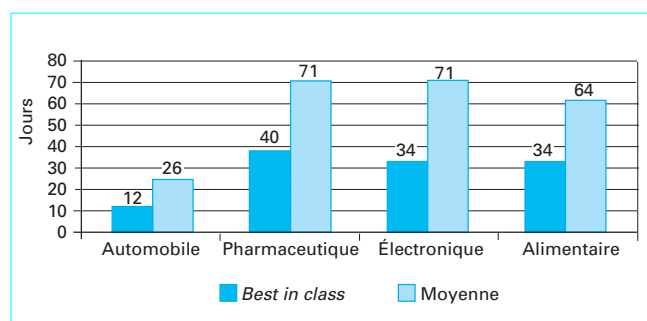


Figure 5 - Nombre de jours d'encours

#### ■ Nombre de jours d'encours (figure 5)

● Les constructeurs automobiles produisent à la commande, ce qui s'observe dans les résultats obtenus avec une très courte période pour liquider les créances clients. La différence entre la moyenne et les « Best In Class » vient aussi des accords passés entre les concessionnaires et les constructeurs qui affectent directement les encours. Les relations entre ces acteurs évoluent avec les nouvelles réglementations européennes de libéralisation du marché de la distribution automobile. Les constructeurs mettent en place de nouvelles stratégies de proximité client pour fidéliser ceux-ci, cela passe par une organisation encore plus orientée vers la production à la commande.

● Dans l'industrie pharmaceutique, le secteur public joue un rôle très important avec des périodes de paiement très longues, ce qui explique les chiffres obtenus.

● L'étude montre que l'industrie électronique produit encore, dans 80 % des cas, sur stocks. L'exemple de Dell dans une organisation de supply chain à la commande n'a pas touché le secteur, les meilleurs résultats financiers de cette entreprise devraient pousser le secteur à adopter les mêmes types de stratégies supply chain.

#### ■ Nombre de jours de créance (figure 6)

Une entreprise qui possède un haut niveau de jours de créances fournisseurs aura une situation financière positive en terme de cash-flow (trésorerie ou liquidités). Cependant, dans une perspective de collaboration, il ne faut pas seulement regarder sa situation de façon isolée. Il faut aussi considérer les autres acteurs aussi bien en amont qu'en aval de la chaîne.

L'interprétation de cet indicateur souligne la difficulté de mettre en place des relations de collaboration entre clients et fournisseurs. En effet, la logique de payer à long terme ses fournisseurs influence leur solvabilité (cash-flow) de façon négative, ce qui entraîne des



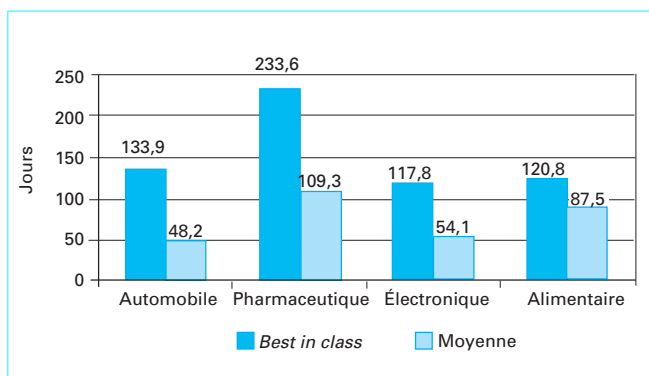


Figure 6 - Nombre de jours de créances

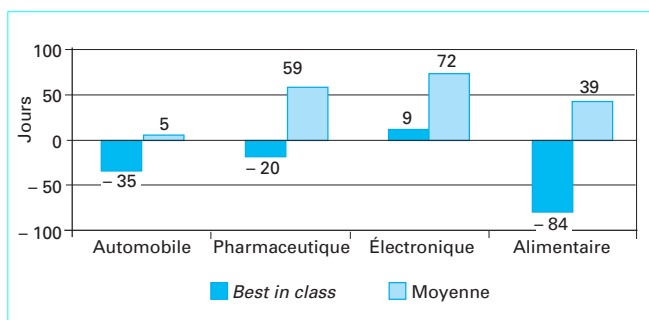


Figure 7 - Durée du cycle financier

problèmes dans la livraison même des produits et pénalise la réalisation du produit final. En terme de collaboration et d'efficacité globale de la *supply chain*, il serait préférable d'établir une situation gagnant-gagnant basée sur le long terme. Sur ce critère, les entreprises évaluées reflètent une approche conservatrice des relations clients-fournisseurs.

La différence importante entre les « *Best In Class* » des quatre secteurs révèle les différences qui peuvent exister dans les modes d'approvisionnement.

- **L'industrie automobile** a un pouvoir très important sur ses fournisseurs et l'on sait les difficultés qu'ils rencontrent dans la mise en place réelle de partenariats.

- **L'industrie pharmaceutique** est unique dans le sens où les contrôles sur matières peuvent être très longs. Ceci peut expliquer les résultats de cet indicateur, mais aussi la différence entre les « *Best In Class* » et la classe moyenne avec des produits dont les contrôles sont plus courts. Les fournisseurs dans cette industrie peuvent aussi être des fournisseurs internes et la politique de paiement interne peut également influencer ces chiffres.

#### ■ Durée du cycle financier (figure 7)

Les différences entre le « *Best In Class* » et la moyenne des acteurs provient des différents accords de paiement engagés.

Il sera essentiel d'évaluer la durée d'un cycle financier des fournisseurs, de manière verticale et horizontale dans la chaîne, en effet la bonne santé financière du fournisseur joue aussi un rôle important dans l'efficacité globale. Les chiffres des entreprises montrant une grande différence par rapport à leurs fournisseurs portent à croire que le fournisseur paye pour les bons résultats de son client. Par conséquent, une collaboration « gagnant-gagnant » créera de meilleurs résultats sur le long terme pour tous les acteurs de la chaîne.

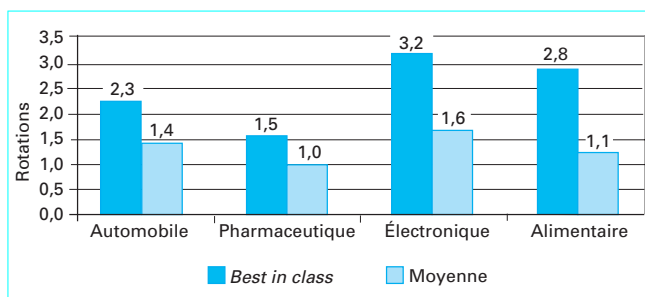


Figure 8 - Rotation des actifs

Les deux éléments importants de cet indicateur (fournisseurs, clients) se dirigent dans des directions différentes, selon les performances. Le niveau et l'efficacité de la planification et les pratiques de la *supply chain* entière sont très bien projetés et combinés pour augmenter le niveau des stocks.

Les industries agroalimentaire et automobile sont connues pour encaisser leurs recettes avant de payer leurs fournisseurs. Les résultats de l'étude démontrent cette tendance.

De plus, l'industrie pharmaceutique est connue pour avoir des processus longs et compliqués entre le moment de payer et celui d'être payé. Par conséquent la grande différence entre le « *Best In Class* » et la moyenne est due à la spécificité du produit, et change d'une entreprise à l'autre.

#### ■ Rotation des actifs (figure 8)

L'écart entre le meilleur de la classe (*Best In Class*) et la moyenne tient de la différence des besoins d'équipements de production, qui dépend de la spécificité du produit et varie selon les entreprises.

Les résultats montrent que les secteurs de l'agroalimentaire et de l'électronique ont les meilleurs résultats sur ce critère. Les investissements en actifs immobilisés dans ces industries sont considérablement faibles en comparaison aux deux autres secteurs (automobile et pharmaceutique). Les « *Best In Class* » sont issues du secteur électronique et montrent une utilisation efficace des capacités de production. Les industries pharmaceutique et automobile sont connues pour leurs investissements élevés en actifs et par conséquent, ont une rotation des actifs plus lente.

## 3. Conclusion

D'importantes relations peuvent être prises en compte entre les résultats de l'étude et les degrés d'intégration et de collaboration pratiqués par les entreprises. Le degré de maturité de la *supply chain* se traduit dans l'interprétation des indicateurs financiers. Les pratiques des entreprises « *Best In Class* » sont étroitement corrélées avec les stades les plus avancés dans le modèle de maturité de la *supply chain*.

Bien que les entreprises aient concentré leurs efforts sur l'amélioration de la *supply chain* ces dernières années, il reste à l'évidence que le poids financier du *Supply Chain Management* (SCM) amènera les entreprises à développer des stratégies gouvernant les éléments opérationnels. Or, les résultats de benchmarking permettent à l'entreprise de dégager les axes d'amélioration de sa *supply chain* basés sur la meilleure valeur ajoutée financière. Le benchmarking trouve donc ici toute sa mesure comme outil de valorisation.

Les éléments clés issus de l'analyse montrent la nécessité absolue d'une stratégie de collaboration intra- et inter-entreprises. Des investissements continus et planifiés dans de nouvelles pratiques de *supply chain*, la mise en place de nouvelles solutions technologiques sont à réaliser dans cette perspective.