

Caroline Mondon

LES
**CHAÎNONS
MANQUANTS**



*Une intrigue au cœur d'une supply chain
pilotée par la demande*



afnor
ÉDITIONS

LES CHAÎNONS MANQUANTS

*Une intrigue au cœur d'une supply chain
pilotée par la demande*

Caroline Mondon

LES
CHAÎNONS
MANQUANTS



*Une intrigue au cœur d'une supply chain
pilotée par la demande*



afnor
ÉDITIONS



AFNOR, en tant que titulaire des droits d'auteur ou distributeur autorisé, s'oppose expressément à toute intégration, transmission ou absorption totale ou partielle du présent document par des moteurs ou algorithmes d'Intelligence Artificielle (IA). AFNOR s'oppose également à toute fouille de textes et de données ou création dérivée produite par une IA et basée sur le présent document.



**Vous voulez nous faire partager
une remarque ou une suggestion ?
Contactez-nous :
fabrication-editions@afnor.org**

© AFNOR 2026

ISBN 978-2-12-800724-6

Édition : Léonore Mule
Secrétaire d'édition : Jeanne Labourel
Création de maquette : Gilda Masset
Mise en page : Corinne Cadieu
Fabrication : Philippe Malbec

Crédit photo : Adobe Stock, 2026



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – boutique.afnor.org/livres

L'auteure

Caroline Mondon a dirigé des usines de robotique et d'électronique en France et a piloté des supply chains de l'industrie automobile dans plusieurs pays.

Son exploration des bonnes pratiques innovantes de management des supply chains internationales l'a conduite à la présidence de l'Association francophone de Supply Chain Management AfrSCM puis à la direction de son développement.

Elle a coécrit avec le Demand Driven Institute la première formation en Supply Chain Management qui met en scène sous forme de jeu de rôle l'actionnaire, la direction générale, et les employés de l'entreprise qui a inspiré ce roman.

Elle accompagne désormais l'utilisation des bonnes pratiques décrites dans les formations certifiantes internationales en Supply Chain Management, dans les académies supply chain d'entreprises de toutes tailles, avec pour objectif de contribuer à la réindustrialisation des territoires de notre pays.

Elle a été nommée chevalière de l'ordre national du Mérite en 2008 et chevalière de l'ordre national de la Légion d'honneur en 2014.

Sommaire

L'auteure.....	V
Préface	IX
Comment utiliser ce livre	XI
Dédicace	XIII

Partie 1

1 Héloïse et le supply chain manager introuvable	
S&OP : anatomie d'une disharmonie	3
2 La faillite menace	
Les silos font fuir les clients	21
3 Pierre, détective qualité	
La vérité passe par le flux.....	43

Partie 2

4 Une silhouette furtive	
Quand clients et fournisseurs sont inspirants.....	75
5 Travail d'équipe en forêt	
Les bonnes pratiques internationales donnent le "la"	117
6 Mauvais sang	
La sécurité et la santé d'abord	151

Partie 3

7 Lila Fractale-Cass à la rescousse	
On ne peut transformer que ce que l'on voit	183
8 Un bus direction changement	
Apprentissage à grande vitesse	223
9 Pont vers le futur	
Stratégie et opérations : le pont du DDS&OP	265

Définition des acronymes et termes utilisés	305
Liste des 33 indices	317
Bibliographie et sitographie	319
Remerciements	323

Préface

J'ai lu avec beaucoup d'intérêt *Les chaînons manquants* – Une intrigue au cœur d'une supply chain pilotée par la demande de Caroline Mondon. Cette lecture a été une très belle surprise. Dès les premières pages, on se laisse facilement emporter par l'histoire. Le livre se lit comme un roman, avec du suspense, des personnages attachants et une intrigue qui donne envie de tourner les pages. Mais au fil du récit, on se rend compte qu'il ne s'agit pas seulement d'une histoire : c'est aussi une manière très accessible de découvrir les principes de la gestion moderne des supply chains.

À travers le parcours d'Héloïse, une musicienne qui hérite d'une entreprise en difficulté, Caroline Mondon aborde des sujets qui peuvent parfois sembler techniques — comme le *lean*, la gestion des flux ou encore la méthodologie *demand driven*¹. Pourtant, grâce au format du roman, ces notions deviennent beaucoup plus concrètes et faciles à comprendre. On suit les réflexions, les doutes et les décisions des personnages, et l'on voit progressivement comment certaines méthodes peuvent transformer la façon dont une entreprise fonctionne.

C'est sans doute ce qui fait la force de ce livre : il relie des concepts de management et d'organisation à des situations très humaines et très réelles. On comprend alors que derrière les méthodes et les outils, il y a surtout des choix, des équipes et une vision.

Cette réflexion résonne particulièrement avec les enjeux actuels de notre industrie. Dans un contexte où la compétitivité des entreprises est déterminante pour relocaliser des activités et renforcer notre base productive, la bonne gestion des supply chains devient un levier stratégique. Des supply chains mieux pilotées, plus agiles et plus résilientes permettent aux entreprises de mieux répondre à la demande, d'augmenter leur retour d'investissement avec une trésorerie plus robuste et d'innover plus rapidement.

1 Demand Driven Adaptive Enterprise DDAE-DDMRP.

C'est aussi un enjeu majeur pour nos territoires. La relance industrielle passe en grande partie par la capacité des entreprises à organiser efficacement leurs flux de production et de distribution. Dans les Territoires d'industrie, où l'on cherche à renforcer l'écosystème industriel local, la performance des supply chains contribue directement à la compétitivité des entreprises et à l'attractivité des bassins économiques.

Pour quelqu'un qui découvre ces sujets, comme pour des professionnels plus expérimentés, ce livre offre donc une porte d'entrée originale et agréable vers l'univers des supply chains et de la transformation des organisations. Une lecture à la fois instructive, accessible et stimulante, qui rappelle que derrière la performance industrielle se trouvent souvent des choix d'organisation et de management décisifs.

Daniel Labaronne

Député de la deuxième circonscription d'Indre-et-Loire depuis 2017
Vice-président de la Commission des finances, de l'économie générale
et du contrôle budgétaire
Ancien maire de Bléré, situé dans le Territoire d'industrie
du Grand Est Touraine

Comment utiliser ce livre

Ce livre est un roman policier que l'on peut lire d'une traite, tout comme l'un de mes livres préférés, l'ouvrage révolutionnaire du Dr Eliyahu Goldratt, *Le But*, à qui je dois ma passion pour l'industrie.

C'est aussi un guide pratique pour découvrir ou revisiter les bonnes pratiques de management des supply chains et, surtout, les comportements qui permettent de réussir à les mettre en place. Il est extrapolable à toute taille d'entreprise de création de valeur qui gère quatre types de flux : financier, physique ou non, information et compétence, et qui a l'ambition de conquérir des marchés complexes et volatils.

Trente-trois « indices » sont disséminés dans les pages du livre, sous forme de QRcode ou de lien hypertexte. Ils vous donneront accès à des informations ou des pistes pour approfondir la partie technique de l'aventure de l'entreprise tourangelle H.RAMI, sur le site Web www.leschainonsmanquants.info. Des ressources complémentaires vous y seront proposées.

Les nombreux acronymes du métier sont déclinés en note de bas de page et leurs définitions sont listées à la fin de l'ouvrage.

J'espère que la cinquième² édition de mon livre vous amusera et vous donnera envie de contribuer à réindustrialiser notre pays.

N'hésitez pas à me faire part de vos commentaires sur www.leschainonsmanquants.info. Vous y trouverez les témoignages de plusieurs centaines de lecteurs des éditions précédentes, qui les partagent depuis 2005 aux quatre coins du monde. À bientôt !

2 La quatrième édition a été publiée en anglais sous le titre *The Missing Links* chez Industrial Press, en 2016 quand le vocabulaire de la Demand Driven Adaptive Enterprise n'existait pas encore en français. Les indices en anglais sont sur le site : www.themissinglinks.info.



www.leschainonsmanquants.info

Dédicace

À Colette, Milton, Michel, Nathalie, Nicole, Robert, Marie-Françoise.

Grâce à qui j'ai souvent pris les moins fréquentés des chemins qui divergeaient dans les bois, et cela a fait toute la différence³.

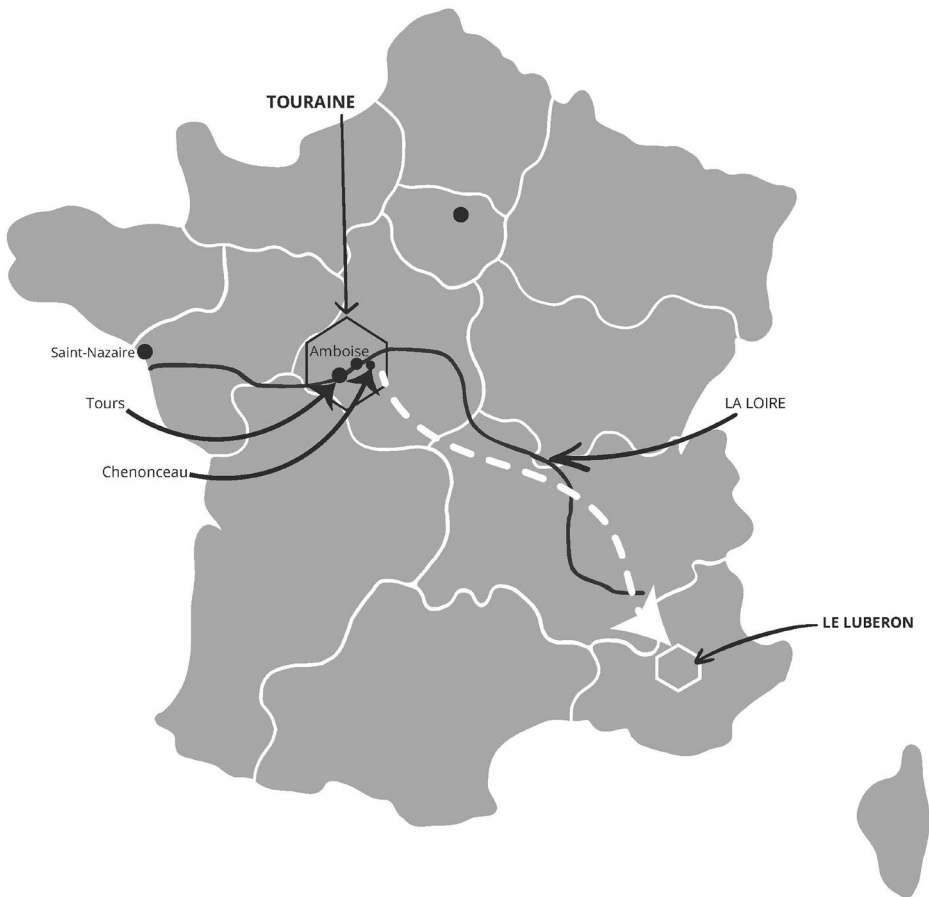
3 D'après le poème de Robert Frost, *"The road not taken"*, *The Atlantic Monthly*, 1916.

Partie 1

1

Héloïse et le supply chain manager introuvable

S&OP : anatomie d'une disharmonie



7 heures, un lundi de la fin du mois d'août. La petite voiture blanche quitte brusquement la levée de la Loire pour s'engager à gauche sur la route sinueuse, à flanc de coteau.

En ce matin de fin d'été, la Loire s'étire sagement entre les parois de roche blanche mêlée de verdure qui dessinent son lit. À ce niveau de la levée, le bourrelet de calcaire tendre est dénudé sur toute sa hauteur comme pour mieux absorber l'air et la lumière qui lui donneront la force d'une pierre à tailler. Aujourd'hui, comme hier et comme demain, la lumière changeante des bords de Loire nourrit de ses contrastes la pierre de tuffeau, matière première des plus beaux édifices de l'histoire de France.

La voiture ralentit dès les premiers virages pour passer les maisons troglodytiques et reprend son élan avant d'aborder la montée au milieu des vignes. La chaleur humide qui monte de la terre embue les vitres, et c'est à peine si l'on aperçoit le visage tendu de la conductrice.

Pour la première fois depuis l'accident de voiture qui a coûté la vie à son père, Héroïse affronte la tortueuse route des vignes. Elle aurait pu emprunter l'autre itinéraire, plus facile, bien que plus long et beaucoup moins pittoresque, mais ce matin, elle veut conjurer les démons de cette route, et reprendre le cours de sa vie.

À la fin du mois de juin, elle s'est retrouvée propulsée à la tête de l'entreprise familiale comme une marionnette manipulée par des forces occultes. Rien ne laissait prévoir, en effet, qu'Henri Rami, président de la société du même nom qu'il avait créée trente ans auparavant, laisserait subitement son entreprise et tous ses secrets sans avoir pris de disposition pour sa succession.

Les 51 000 euros de capital de sa SARL étaient détenus à 60 % par lui-même et à 40 % par la mère de son épouse, âgée de 81 ans. Henri Rami, enfermé dans sa solitude de chef d'entreprise, n'avait jamais eu l'idée de faire entrer dans son conseil d'administration des professionnels capables d'enrichir sa réflexion stratégique.

Tous les yeux s'étaient alors tournés vers sa fille unique, Héroïse, pour savoir ce qu'il convenait de faire. Passé les premiers instants de stupeur, Héroïse avait accepté de se préoccuper de l'avenir de cette entreprise, à laquelle elle se sentait étrangère, pour soulager sa mère et essayer de sauvegarder les intérêts de sa grand-mère.

Après les obsèques, Héroïse avait rencontré les employés et leurs familles. Le maire du village, en bon gestionnaire des taxes professionnelles, lui avait demandé un entretien pour connaître ses intentions concernant les emplois des salariés.

Et puis... non, cela n'avait rien à voir avec la mémoire de son père avec qui elle n'avait plus parlé de « l'usine » depuis plus de dix ans quand, après son baccalauréat, il l'avait convaincue d'intégrer une classe préparatoire aux concours des écoles d'ingénieur·e·s.

Elle, qui excellait dans toutes les matières et en particulier en musique, s'était tout à coup retrouvée dans une classe de « math sup » envahie de garçons dont la seule préoccupation semblait être de répondre à la question du professeur avant leur voisin. Au début, elle avait joué le jeu, amusée de constater le dépit de certains devant ses excellentes notes, quelle que soit la matière. Puis, cette atmosphère de compétition l'avait lassée ; elle préférait le plaisir de partager sa curiosité et ses découvertes avec des camarades pour concrétiser des projets en équipe.

Alors, lorsque sa grand-mère maternelle lui avait offert sa Fiat 500, pour fêter à la fois ses 18 ans et son permis de conduire, elle s'était empressée d'organiser une excursion pendant des vacances avec un ami pianiste du lycée. Ils avaient rejoint d'autres musiciens pour enchanter les touristes des plus beaux villages du Luberon, aux sons de leurs instruments.

L'expérience l'avait laissée rêveuse au point qu'au retour, elle avait raté plusieurs examens. Implacablement, son passage dans la classe supérieure et ses chances pour les concours s'en étaient trouvés compromis. Furieux, son père avait exigé des explications, rejetant la faute sur sa belle-mère à qui il ne pardonnait pas le pouvoir qu'elle avait déjà en tant qu'actionnaire de l'entreprise. Pouvoir qu'elle n'exerçât jamais, mais qu'elle aurait pu exercer, ce qui était déjà trop. Le ton était monté, l'adolescente, défendant sa grand-mère avec qui elle avait une complicité musicale profonde, avait répliqué : « Je suis majeure maintenant, c'est moi qui décide de ce que je veux faire. »

Henri Rami n'avait pas l'habitude qu'on lui tienne tête. Mais il avait gardé le silence, ne voulant pas révéler à sa fille la nature des ambitions qu'il nourrissait pour elle. Le silence se creusa et devint fossé. Le père se réfugia dans son travail, et sa fille se crut obligée de mettre sa menace à exécution : elle décida d'abandonner ses études à la fin de l'année scolaire pour se consacrer à la musique.

Tout comme sa grand-mère maternelle Geneviève, chanteuse lyrique de bon niveau dans les années 1960 à Paris, elle était dotée d'une oreille exceptionnelle. Elle décida d'exploiter ce don, d'autant que sa mère, Juliette, pianiste dans sa jeunesse, avait pris soin de lui donner une éducation musicale sérieuse au conservatoire de Tours.

Lorsque la crise éclata entre le père et sa fille, Juliette ne sut comment intervenir. Ses sentiments étaient par trop ambivalents. Certes, elle savait l'importance d'apprendre un métier qui assure une indépendance financière ; elle-même avait assez souffert de ne pas avoir la sienne vis-à-vis de son mari, même si elle en avait finalement pris son parti. Mais la perspective que sa fille ressemble un jour à son chef d'entreprise de mari, obsédé par le travail au point de n'avoir de goût pour rien d'autre, lui faisait horreur. Elle se contenta de dire à sa fille qu'elle la soutiendrait quels que soient ses choix. Ainsi, lorsque Héloïse se mit

en tête de devenir professeure de violoncelle, Juliette ne se fit pas prier pour l'accompagner au piano pendant les répétitions.

La voiture blanche ralentit de nouveau à l'abord du dernier virage avant le plateau : celui qui tourne brusquement à gauche autour d'une ancienne loge de vigne à moitié éboulée. Les doigts fins d'Héloïse se crispent sur le volant. C'est contre le mur de cette petite bâtisse que la voiture de son père s'est écrasée un soir de juin. Si seulement il n'était pas resté travailler si tard avec cet ingénieur qu'il avait embauché au début de l'année ! Il s'en était entiché au point de passer de plus en plus de soirées à l'usine avec lui. Même si deux ans plus tôt, son médecin lui avait fortement recommandé de lever le pied après sa crise cardiaque, Henri Rami restait un bourreau de travail.

Absorbée dans ses pensées, Héloïse continue à rouler. Si seulement, juste ce jour-là, il n'avait pas attendu le dernier moment pour se rendre à son concert...

À chaque solstice d'été, Héloïse et Thomas, son compagnon depuis le voyage en Fiat 500, interprétaient des sonates de Schubert pour piano et violoncelle dans la petite église de Chenonceaux. Thomas jouait du piano dans un ensemble de musique de chambre qui commençait à avoir du succès. Répéter avec Héloïse pour leurs amis d'enfance et leurs familles dans l'atmosphère calme de la douceur tourangelle était devenu un rituel.

Les sourcils d'Héloïse se froncent subitement à l'idée tenace que, si son père n'avait jamais pu supporter Thomas, ce n'était peut-être pas seulement parce qu'il était musicien mais surtout parce qu'il n'était pas ingénieur et futur chef d'entreprise...

La loge de vigne derrière elle, Héloïse respire : le danger est conjuré, la vie et la mort de son père font partie du passé. Devant elle, il y a les champs plantés de tournesols. Leurs têtes noires calcinées se détachent sur le fond de la forêt qu'elle aime tant. Entre les deux, au bout du chemin, à droite après la pancarte « zone industrielle », l'entreprise H.RAMI apparaît, posée là telle une soucoupe volante.

La zone industrielle de la commune ne compte en fait que cette seule entreprise. Sur ses murs métalliques jaune doré, les grandes baies vitrées paraissent dialoguer avec les quelques arbres qui l'entourent et qui semblent échappés de la forêt.

L'entreprise conçoit et fabrique des meubles en bois équipés de composants métalliques pour les bateaux, les collectivités et, récemment aussi, les magasins.

Ces arbres isolés ont l'air d'enquêter sur le sort réservé à leurs camarades arrachés à leur habitat naturel. Les produits qui sortent de la grande porte à l'est sont pour la plupart de facture luxueuse, ce qui semble satisfaire la délégation d'arbres puisqu'ils restent là, offrant leur feuillage généreux aux deux parkings.



La voiture d'Héloïse gagne l'emplacement réservé aux visiteurs et aux responsables de l'entreprise. Il est désert à cette heure, et elle hésite sur le choix d'une place, au point d'en faire crisser ses pneus. Six des places sont signalées par des petites pancartes portant le nom des heureux élus. Une seule est réservée aux visiteurs. Elle se gare finalement devant la pancarte portant le nom de son père. Il faudra qu'elle le fasse remplacer au plus vite par celui de son successeur.

Elle sort de la voiture en attrapant distraitement sa sacoche. Tout en marchant vers la porte de bois massif qui contraste singulièrement avec les murs métalliques, elle pense à Thierry Ambi, l'ingénieur. Il lui inspire des sentiments mitigés : dernière personne à avoir vu son père vivant, il n'est pas venu à son enterrement avec les autres employés, en prétextant que son fils avait un problème de santé. Et maintenant, c'est son nom qui va remplacer celui de son père sur la petite pancarte...

Elle a rendez-vous avec lui à 8 heures pour préparer la première réunion mensuelle de la rentrée à laquelle participe l'ensemble de l'encadrement. Elle y annoncera sa décision de le nommer directeur général. Ce ne sera pas une surprise. Tout le monde a pu constater avec quelle efficacité il a assuré les affaires courantes depuis l'accident, alors qu'il n'avait que six mois d'ancienneté.

Au départ, il était arrivé pour mettre en place le nouveau système informatique de gestion de l'entreprise, l'ERP⁴, comme il l'appelait sans que personne ne sache exactement ce que signifiait ce nom râpeux. Cette responsabilité lui avait vite permis de connaître les détails du fonctionnement de l'entreprise. Les mauvaises langues disaient aussi qu'avec tout le temps qu'il passait avec le patron, il aurait été malheureux qu'il ne soit pas au courant de tout. Ces langues-là avaient oublié qu'Henri Rami ne savait pas travailler sans être contemplé en plein effort. Pour nourrir son inspiration, il lui fallait un collaborateur à côté de lui, de préférence admiratif.

Lorsque Henri créa l'entreprise après que son père, artisan menuisier, lui eut transmis son fonds de commerce, c'était son épouse Juliette qui tenait ce rôle. Son ami d'enfance, Hubert, engagé dès le début dans l'aventure en tant que commercial, était en effet incapable de rester sérieux plus de cinq minutes. Il était tellement heureux d'avoir échappé à son avenir ennuyeux de fils de famille riche, qu'il ne pouvait pas s'empêcher de plaisanter chaque fois qu'il rapportait une commande. Il taquinait Henri qui râlait aussi bien quand les commandes affluaient que lorsque le flux se tarissait, sous prétexte qu'il devait adapter les ressources de fabrication.

Juliette était, elle, capable de rester toute une journée silencieuse aux côtés de son mari, le regard émerveillé. Pour jouir de ce privilège, elle avait abandonné son piano, et s'était formée seule au secrétariat puis à la comptabilité. Petit à petit,

4 ERP : *enterprise resource planning* : progiciel de gestion intégré (voir p. 307).

elle avait fini par venir travailler avec son mari tous les matins à l'usine où elle avait passé plus de quinze ans. Et puis, un jour, elle avait brusquement cessé de s'y rendre. Héloïse avait vite compris que sa mère avait été remplacée dans ses fonctions par une certaine Georgette, comptable diplômée comme celle-ci trouve toujours le moyen de le souligner en se présentant.



Lorsque Héloïse tire la lourde porte de l'usine, elle sent les rayons chauds du soleil sur sa nuque avant de s'avancer dans l'étroit couloir flanqué de bureaux de part et d'autre. Son regard tombe sur la silhouette replète de Georgette qui, en entendant la voiture, est à moitié sortie de son bureau pour se trouver sur le passage du visiteur et vérifier ainsi son identité. Le visage de Georgette, lorsqu'elle reconnaît la démarche tonique d'Héloïse, se contracte sous le double effet d'un rictus poli et d'une moue de désapprobation mal réprimée. D'un mouvement sec, elle ajuste son gilet de laine beige, lisse du revers de sa main gauche son casque de cheveux noir corbeau, coupé net au carré, puis s'adonne à son tic nerveux : gratter convulsivement sa main droite couverte d'une plaque d'eczéma rose vif.

Georgette n'a pas oublié sa dernière entrevue avec Héloïse, lorsqu'elle lui avait proposé de lui expliquer ce qu'étaient un bilan et un compte de résultat, et comment le budget avait été construit. Héloïse avait trouvé ses explications détaillées trop abstraites et finalement soporifiques. Elle ne s'en était pas cachée.

– Bonjour Georgette !

– Bonjour Mademoiselle Héloïse.

– Georgette, je ne suis plus une enfant qu'on appelle mademoiselle pour lui faire plaisir et je ne suis pas encore une vieille dame qui se fait appeler mademoiselle pour oublier son âge. Vous pouvez m'appeler Héloïse.

Georgette marmonne, replace ses lunettes en demi-lune sur son nez pointu et disparaît dans son bureau comme une taupe dans son trou. Héloïse pousse la porte qui suit, celle du bureau de son père, hésitant entre l'exaspération et le soulagement de ne pas avoir eu à serrer la main de Georgette.

L'ancre de feu Henri Rami est sombre et singulier. D'un côté, un magnifique bureau en chêne massif et son fauteuil à dossier enveloppant rappellent que l'entreprise conçoit et fabrique des meubles en bois. De l'autre, quelques chaises et une modeste petite table ronde métallique renseignent sur l'autre métier de l'entreprise : le travail du métal. Héloïse choisit la table en métal en pensant à Thierry Ambi qui ne devrait pas tarder à la rejoindre. Elle sort un dossier et commence à relire ses notes.

Elle se souvient des échanges d'explications données par sa mère, quelques jours plus tôt :

- Le bilan, c'est un état de la situation financière de l'entreprise à une date définie, au moins annuelle, le plus souvent en fin d'année civile. Il est présenté en deux colonnes qui s'équilibrent. D'un côté, on a le total des avoirs que l'on appelle « actif », par exemple : les bâtiments, les stocks, la trésorerie. De l'autre côté, on a ce que doit l'entreprise, que l'on appelle « passif », par exemple : les apports des associés, le résultat de l'année, les dettes à court et long terme et les provisions pour payer les impôts. L'actif représente ce que l'entreprise possède et le passif ce qu'elle doit. Ils sont toujours équilibrés.
- Comment, toujours ? Ils s'équilibrent naturellement ?
- Évidemment puisque si on fait des pertes, elles se retrouvent dans les dettes sous forme d'emprunt, par exemple.
- Donc, si je comprends bien, si Thomas et moi avons fait un bilan quand nous avons acheté notre maison, nous aurions eu au passif le capital, c'est-à-dire les économies que chacun de nous deux a apportées et notre emprunt sur quinze ans. On aurait inscrit à l'actif la valeur de la maison, qui s'équilibre avec le passif.
- Oui ! C'est exactement ça !
- Quelle est la différence entre le bilan et le compte de résultat, alors ?
- Le compte de résultat présente la manière dont l'entreprise a utilisé l'argent pendant une période, avait expliqué plus lentement Juliette. Il présente les entrées de chiffre d'affaires, ou autres sources de revenu, et les différentes dépenses pour le réaliser. On en déduit le résultat : un gain ou une perte. Il est intéressant d'analyser un résultat intermédiaire, celui de l'exploitation. Il prend en compte uniquement les coûts associés à la production et à la vente, tels que les coûts de la main-d'œuvre, de la matière et de la sous-traitance ainsi que les coûts de commercialisation et de distribution et les frais généraux. Il permet de juger de la bonne gestion opérationnelle de l'entreprise. Quand on soustrait ensuite de ce résultat les charges financières, la participation et les impôts, on obtient le résultat net, enfin... si les écritures comptables ont été faites dans un esprit de transparence...

Le compte de résultat de H.RAMI révélait des dépenses excessives. La société vivait depuis deux ans à crédit, avec plus de 80 % de son activité financée par des emprunts à court terme. Et cela n'avait pas l'air de s'arranger, puisque dans le bilan, l'actif circulant montrait une augmentation des stocks de 12 % par rapport à l'année précédente, hausse due en particulier à un achat de bois précieux pour laquelle Henri Rami avait obtenu une réduction de prix. Malheureusement, ce bois n'avait pas encore trouvé sa commande. Les matières premières et les composants achetés mettaient plus de huit semaines à ressortir de l'usine sous forme de produits finis. Il fallait donc en moyenne plus de deux mois de patience aux clients avant d'être livrés. Les 2,2 millions



d'euros payés par les clients ne suffisaient pas pour couvrir toutes les sorties de trésorerie nécessaires : payer les fournisseurs, les employés, les charges et la banque.

S'étonnant que Georgette ne lui en ait pas parlé, sa mère lui avait raconté la triste histoire du cousin Paul qui s'était lancé sur un coup de tête dans la restauration de voitures anciennes. À force d'emprunter pour pouvoir financer ses stocks, il avait finalement fait faillite parce qu'il n'avait plus assez de trésorerie pour payer les chiffons permettant de lustrer les somptueuses carrosseries. Et, à la fin, il avait beau s'être fait une bonne clientèle, tous les profits avaient été engloutis par le capital qu'il lui fallait rembourser à la banque.

Héloïse s'en souvenait, c'est à lui qu'elle avait confié la Fiat 500 que sa grand-mère Geneviève lui avait donnée pour qu'il la remette à neuf.

Sa mère lui avait alors expliqué l'importance vitale du flux financier qu'elle appelait la trésorerie. D'après elle, gérer son flux de trésorerie, c'est-à-dire suivre sa capacité à générer de l'argent pour payer ses dettes et financer ses dépenses d'exploitation, devait devenir sa préoccupation quotidienne.

Héloïse, en quelques heures, avait appris à interpréter les principaux résultats financiers de l'entreprise. C'est ainsi qu'elle s'était rendu compte, en même temps que sa mère, que l'entreprise avait certes un résultat positif légèrement inférieur à 20 000 euros au compte de résultat, soit presque 1 % d'un chiffre d'affaires d'environ 2 millions d'euros. C'est ce que sa mère avait appelé le taux de rentabilité des ventes. Mais ce taux était très insuffisant. Quant au *ratio* d'endettement, malgré les investissements en fonds propres de sa grand-mère, il était de 80 %. C'est-à-dire très élevé.

Juliette avait hésité pour conclure. Le regard bleu de sa fille, hérité de sa mère, Geneviève, l'avait décidée. Elle lui avait avoué que c'était grâce à la générosité de sa grand-mère Geneviève que H.RAMI avait pu survivre cette année encore. Geneviève avait injecté 57 624 euros de trésorerie alors qu'en tant qu'associée, elle n'avait jamais touché de dividendes. C'était toutes ses économies. Elle n'avait rien de plus.

Héloïse avait tapoté sur Internet pour comparer : une marge d'exploitation de 4,8 % du chiffre d'affaires était trop faible. Beaucoup d'autres entreprises dans leur secteur réalisaient 15 % ou plus. Une telle marge ne permettait pas d'embaucher ni même d'augmenter les salaires afin de suivre l'inflation. C'est pourquoi il n'était donc pas question de rémunérer les associés.

Quelques mouvements de souris supplémentaires l'avaient alertée sur l'importance du taux de rotation du stock. Le calcul se faisait en rapportant les charges d'exploitation du résultat au total des stocks et des créances clients inscrits au bilan. Elle n'arrivait pas à croire le résultat de son calcul : elle trouvait que le stock

ne tournait que 2,4 fois par an alors qu'elle savait que fabriquer un meuble H.RAMI ne nécessitait souvent guère plus de quelques heures de travail, et rarement plus de quelques jours. Que faisaient les meubles pendant environ cinq mois moins quelques jours ? « Pendant ce temps, l'argent investi reste bloqué et les clients partent à la concurrence », s'était-elle murmurée.

Enfin, une formule facile à renseigner avec les éléments du compte de résultat et du bilan lui avait permis de calculer le retour sur investissement des dettes et des capitaux : 2,7 %. « C'est misérable, se dit-elle. Même moi je placerais plutôt mon argent chez l'écureuil que dans cette entreprise. »



8 heures. Dans une heure, la réunion avec l'encadrement va commencer. Thierry Ambi ne va plus tarder maintenant, il est même étonnant qu'il ne soit pas déjà là. Héloïse avait remarqué sa ponctualité lors des rendez-vous pris après la mort de son père. Elle l'avait rencontré en tête-à-tête. Il était grand et bâti comme un sportif. Sa voix claire dégageait une énergie tranquille et ses cheveux blond vénitien, au style décontracté, mettaient en valeur son blouson de daim beige foncé. Mais les rendez-vous avaient été brefs : Thierry était toujours pressé. Il voulait terminer la mise en place de certaines procédures informatiques, comme les sauvegardes, afin de les transmettre à Georgette, la comptable, disait-il.

Les collaborateurs indispensables sont ceux qui savent partager leur savoir-faire, pas ceux qui sont les seuls à savoir faire quelque chose. Ceux-là sont tellement dangereux pour une entreprise⁵ qu'il faut vite s'en séparer, avait-il ajouté d'un air énigmatique.

Il voulait aussi terminer l'inventaire qu'il avait organisé pour analyser les écarts entre les stocks physiques et informatiques, maintenant que le magasinier allait faire les saisies directement « en temps réel ». Il espérait remonter aux causes des écarts récurrents afin de les résoudre et d'en diminuer progressivement le nombre.

- C'est très important pour la justesse du calcul des besoins, disait-il, et pour remonter aux causes de nervosité du CBN, en anglais le *material requirements planning*, MRP⁶.
- La nervosité de quoi ? avait demandé Héloïse, perplexe.
- Avant de faire un gâteau au chocolat, avait répondu Thierry en souriant gentiment, pour l'anniversaire de votre enfant et pour, disons, ses cinq amis invités à la fête, vous vérifiez que vous avez bien tous les ingrédients : les œufs, le chocolat, la farine,

5 D'après Keneth Blanchard, *The One Minute Manager* (voir « Bibliographie », p. 320).

6 MRP : *material requirements planning*. En français : calcul des besoins nets (CBN) (voir p. 306).

etc. Supposons que vous ayez besoin de cinq œufs et qu'il n'en reste plus que deux, combien en rachetez-vous ? continua Thierry.

– Trois, répondit Héroïse, ou bien une boîte de six parce que cela coûte moins cher et que c'est plus facile à transporter... à condition d'utiliser ceux qui restent rapidement.

Thierry lui expliqua que soustraire du besoin brut des cinq œufs le stock des deux œufs, pour obtenir le besoin net des trois œufs, constituait en fait le calcul des besoins nets. Et que décider d'en racheter deux ou une boîte de six faisait partie de son travail quotidien.

Héroïse n'avait pas d'enfants à qui souhaiter l'anniversaire, mais elle aimait beaucoup cuisiner des gâteaux au chocolat.

– Dans un monde idéal, poursuivit Thierry, les cinq invités ne se multiplient pas par deux au dernier moment et ils aiment tous le gâteau au chocolat ; les œufs ne se cassent pas durant le transport, le four marche à chaleur constante et personne ne s'avise de gober les œufs dans le frigidaire pendant la nuit. Mais si la moindre de ces variabilités – ou d'autres – se produit, il vous faudra revoir entièrement l'organisation de votre goûter ainsi que la quantité de denrées nécessaires. Et tout cela va créer de la nervosité, beaucoup de nervosité, pour vous et pour votre planning des ressources.

Comme Héroïse le regardait d'un air anxieux, Thierry avait alors sorti le dessin d'un bateau naviguant sur une mer démontée et pleine de rochers.

– Autrefois, mon métier de supply chain manager, ou de gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement de la demande, si vous voulez le dire en français, bien que cela n'ait pas beaucoup de sens pour un métier international que tout le monde pratique au moins partiellement en anglais, mon métier disais-je, consistait à faire baisser l'eau, qui symbolise le niveau de stocks. J'essayais perpétuellement de réduire la taille des rochers, qui symbolisent les dysfonctionnements, en particulier ceux dus aux erreurs de prévision, pour que le bateau, c'est-à-dire l'entreprise, navigue avec plus d'aisance et de rapidité.

Héroïse n'avait pas vraiment saisi l'ampleur du rôle d'un supply chain manager mais elle regardait le dessin avec un intérêt amusé.

– Le fait de baisser le niveau de l'eau, c'est-à-dire les stocks, présente deux intérêts majeurs : le premier, celui de diminuer les coûts de possession de stocks toujours trop élevés ; le second, celui d'offrir un éternel prétexte à faire de l'amélioration continue.

Thierry s'interrompit un instant et poussa un lourd soupir. Héroïse lança timidement.

– Les coûts de possession de stock ? Quel est l'ordre de grandeur de ce coût ? Comment est-il calculé ?

– Un stock inutile conservé pendant un an coûte en moyenne annuelle 30 % de sa valeur. Il ne faut pas seulement compter le prix de l'argent immobilisé : il y a les frais de stockage, de manutention, d'assurance, l'évaluation du risque d'obsolescence de ce stock qui conduit à le déprécier comptablement et, finalement, à payer pour

le détruire. Sans parler du coût de l'opportunité manquée d'investir dans quelque chose d'utile. Manquée parce que la trésorerie n'est pas disponible, bloquée qu'elle est dans ce stock.

Héloïse ouvrit grand les yeux.

– C'est ça qui doit coûter le plus cher, jusqu'à mettre en danger la vie de l'entreprise j' imagine.

– Oui, répond Thierry avec emphase. Mais ce gaspillage, potentiellement mortifère puisque le manque de trésorerie est la cause numéro un du décès des entreprises, ne concerne pas tous les types de stock. Un stock peut jouer un rôle similaire à celui d'une digue qui, en réduisant la hauteur des vagues, protège le bateau de la tempête. Ou aussi à celui d'un pare-feu pour se protéger des feux déclenchés à l'intérieur, dans les différentes salles du bâtiment. Bref, un stock bien placé et bien dimensionné peut sauver l'entreprise.

Thierry avait poursuivi d'une voix éteinte et Héloïse n'avait pas osé l'interrompre. « De quelle mer et de quel feu parlait-il ? » se demandait-elle, perplexe.

Une longue minute s'était écoulée en silence. Thierry s'était alors redonné une contenance pour conclure sur un ton rassurant.

– Je fais partie d'une association professionnelle francophone de Supply Chain Management⁷, l'AfrSCM, qui a expérimenté dès 2012, en tant que *leader* mondial, une manière révolutionnaire de gérer les flux en collant à la demande des clients. Il paraît que cette approche inventée par le Demand Driven Institute⁸ fait le tour du monde depuis, avec des résultats probants en termes de retour sur investissement, de fiabilité des délais ET de réduction des délais et des stocks. J'ai l'intention de me former pour comprendre comment sortir du dilemme « taux de service élevé ou stock réduit » et pour en finir avec cette nervosité du calcul des besoins qui stresse tout le monde. Il était temps de choisir un ERP qui utilise un algorithme plus moderne que celui inventé par le célèbre Joe Orlicky dans les années 1950⁹.

Thierry se rendit compte qu'Héloïse ne l'avait pas quitté du regard, mais que ce regard était perplexe. Il reprit d'un ton plus léger.

– Je pourrai devenir instructeur interne, comme je l'ai fait autrefois avec l'APICS¹⁰ pour enseigner les bases du Supply Chain Management et en faire profiter les collaborateurs de l'entreprise. Le travail de définition du statut des articles commercialisés, fabriqués et achetés est bien avancé. L'analyse des factures de composants, pour déterminer ceux qui devaient être stockés, comment et dans quelles quantités, va se terminer.

7 AfrSCM : Association francophone de Supply Chain Management (voir p. 313).

8 DDI : Demand Driven Institute (voir p. 307).

9 Joseph A. Orlicky (1922-1986) a développé au cours des années 1950 le calcul des besoins nets (CBN) en intégrant les idées de base du *toyota production system*. Il en décrit les principes fondamentaux dans son livre *Materials Requirements Planning* (1975) (voir « Bibliographie », p. 319).

10 APICS devenue ASCM (Association for Supply Chain Management) en 2018 (voir p. 305).

Avant la fermeture de l'été, il me reste à mettre au clair leurs règles de gestion, en fonction des différentes catégories de stocks. S'occuper de la planification dans une entreprise qui se contente de gérer les crises en mode pompier est terriblement stressant, avait conclu Thierry. Ce stress est ignoré ou nié, alors qu'il impacte le système nerveux de l'entreprise et la santé physique et mentale des employés. Il est pourtant évident que leur état de santé, tout comme celui des dirigeants, a des conséquences immédiates sur le rendement du capital investi, non ?

Héloïse avait hoché la tête d'un air entendu, pour ne pas le contrarier. Puis, pour alléger l'atmosphère, elle avait conclu avec un sourire.

– Finalement, votre métier consiste à fournir la baguette au chef d'orchestre de l'entreprise, c'est ça ?

– En quelque sorte oui, avait répondu Thierry, ravi. Et surtout pas à le remplacer, même partiellement. Fournir sa baguette et tout ce qui permet de s'en servir, pour que toutes les fonctions de son entreprise s'accordent. Vous savez Héloïse, si les chefs d'entreprise consacraient ne serait-ce que quelques heures, comme vous venez de le faire, à comprendre ce dont nous parlons, le visage de notre industrie en serait transformé.

Héloïse avait remarqué qu'il prenait toujours le temps de traverser les ateliers à son arrivée pour saluer les ouvriers, ce qu'elle-même n'avait jamais fait. Finalement, elle lui trouvait des côtés sympathiques, mais il lui semblait très stressé. Surtout lors de leur dernier entretien pendant lequel elle lui avait annoncé la décision des associées, à savoir sa mère et sa grand-mère, de lui proposer la fonction de directeur général, au moins pendant le temps qu'il faudrait pour décider de l'avenir de l'entreprise. Pendant tout l'entretien, elle s'était sentie mal à l'aise. Était-ce parce qu'elle ne s'était jamais trouvée dans une position hiérarchique qu'elle avait ressenti ce complexe d'impoture si féminin ? Était-ce parce qu'il était évident qu'elle avait davantage besoin de lui que lui d'elle ? Ou était-ce parce que Thierry Ambi, lui-même, avait l'air gêné de saisir d'emblée une opportunité aussi alléchante, compte tenu des circonstances ? Héloïse se demanda si, finalement, il ne faisait pas tout simplement partie de ces hommes qui se laissent facilement impressionner par les femmes.

Elle avait du coup pris l'habitude de vérifier mentalement son apparence physique avant d'aller à l'usine : elle savait assez comment séduire un public pour se donner une apparence neutre quand il le fallait. Elle ne s'était pas maquillée et portait un ensemble pantalon et chemisier classique. Mais lors de ce dernier entretien, Thierry Ambi l'avait à peine regardée, et n'avait posé aucune question. Même quand elle avait omis, sciemment, de parler des compensations financières à cette prise de responsabilités au pied levé. La veille, elle avait demandé conseil à Thomas, son compagnon. Il lui avait répondu intuitivement :

– Ça doit être comme pour nous, proportionnel au talent de l'artiste...

Cela n'avait pas aidé Héloïse qui se doutait que, dans l'industrie, les lois de l'évolution des salaires devaient être autrement plus complexes. Elle avait repoussé ce sujet à plus tard, mais il était maintenant temps de l'aborder franchement.

Après y avoir réfléchi avec sa mère Juliette, elle avait décidé de proposer à Thierry un arrangement qui lui paraît équitable : l'augmentation de son salaire se fera proportionnellement aux résultats de l'entreprise. Autrement dit, il sera intéressé aux bénéfices.



Il est 9 heures moins vingt mais Thierry Ambi n'arrive toujours pas et Héloïse ne veut pas aborder ce sujet de manière expéditive juste avant la réunion. Elle commence à s'impatienter et sort du bureau en entendant des bruits de pas. Ce n'est pas Thierry mais Hubert qui est un peu en avance. Hubert, proche de la soixantaine, est un homme encore très agréable à regarder. Certes, son métier de commercial pour un produit de luxe l'oblige à faire preuve d'une élégance vestimentaire intemporelle, mais il n'y a pas que cela : sa chevelure d'un blanc lumineux, coupée en brosse, et son maintien de cavalier lui donnent une prestance d'un autre temps. Ses gestes sont fluides et sa voix aussi chaude que mélodieuse.

Dès qu'il aperçoit Héloïse, il se dirige vers elle en lui ouvrant spontanément les bras, puis se ravise. Il existe entre eux une connivence certaine que n'a jamais troublée la mise à l'écart d'Hubert par Henri Rami quelques années auparavant. Avant sa mort, lorsque Héloïse et Hubert se rencontraient par hasard, ils ne parlaient jamais de l'entreprise mais échangeaient des propos chaleureux sur l'état de la Nature. Si Héloïse aime tant la forêt, elle le doit en grande partie à Hubert qui, lorsqu'elle était enfant, lui avait fait découvrir les secrets de ses habitants, du cerf au coucou en passant par le chêne. Mais pour l'heure, il fallait parler d'autre chose.

Hubert s'exprime le premier :

- C'est bien à 9 heures que nous nous réunissons ?
- Oui, mais j'ai besoin de voir Thierry avant. Est-ce qu'il est arrivé ?
- Sa voiture n'était pas au parking tout à l'heure, mais il se gare parfois sur celui des employés. Veux-tu que j'aille voir à l'atelier ?

Héloïse reconnaît là la générosité d'Hubert : non seulement il ne lui tient pas rigueur de faire passer Thierry Ambi avant lui, mais en plus, il s'arrange pour ne pas la mettre dans l'embarras à propos de l'atelier. Il sait, en effet, sans qu'ils n'en aient jamais explicitement parlé, qu'Héloïse n'aime pas pousser la porte du bout du couloir, celle qui mène aux deux ateliers, la menuiserie et la métallerie.

- Oui, merci, et dis-lui de venir vite me rejoindre dans le bureau.

Elle se détourne de la porte de l'atelier, et va saluer Léon, l'approvisionneur, dont le bureau fait face à celui de Georgette. Léon, chevelure brune un peu hirsute, tripote sa courte barbe comme pour dompter les mots de sa conversation animée avec Yasmina, la nouvelle secrétaire standardiste. Frêle et menue, elle est coiffée d'une généreuse crinière de boucles brunes.

Les secrétaires standardistes ne restent jamais très longtemps chez H.RAMI, ce qui ranime périodiquement Léon, un vieux garçon qui espère toujours trouver l'âme sœur dans la nouvelle recrue.

Ils sont en train de parler de leurs vacances respectives, achevées la veille. Elles ont été bien perturbées par leurs interrogations sur l'avenir de leur emploi dans l'entreprise. L'apparition d'Héloïse les arrête net. Elle ne leur laisse pas le temps de bredouiller un bonjour, et leur serre la main rapidement avant de s'éloigner dans un silence pesant. Décidément, elle a hâte que cette journée se termine.



9 heures. Héloïse piétine dans le bureau, incapable de se concentrer sur quelque sujet que ce soit. Hubert est déjà venu deux fois lui dire qu'il n'a pas de nouvelles de Thierry, qui ne répond pas au téléphone. Personne ne sait où le chercher. Il faut dire que Thierry n'a jamais vraiment tissé de lien avec les autres employés en dehors des heures de bureau.

Il était poli avec tout le monde mais son arrivée soudaine en janvier dernier, avec ce titre bizarre de responsable supply chain que personne n'avait compris, avait faussé les relations dès le départ. Henri Rami l'avait imposé sans discussion, comme si cela ne changeait rien. En fait, tout avait progressivement changé dans les relations entre la petite équipe de responsables, les administratifs, puis les opérateurs. Comme d'habitude, les collaborateurs avaient attendu en vain des explications de la part du patron, sans oser les lui demander. Cette nouvelle crise larvée avait finalement été résolue par le changement de secrétaire standardiste.

Traditionnellement chez H.RAMI, la secrétaire standardiste, « chèvre émissaire » des frustrations de chacun, réconciliait tout le monde en s'en allant. C'est ainsi que Yasmina était arrivée à la fin du printemps dernier, au moment où les collègues de travail de Thierry commençaient seulement à avoir envie de comprendre à quoi servait cette fonction supply chain qu'ils croisaient de plus en plus souvent, cinq mois après sa création.

À peine Yasmina a-t-elle frappé à la porte du bureau que le visage tendu d'Héloïse apparaît.

– Oui ? Il est arrivé ?

– Euh... c'est Monsieur Chaillou, Madame, qui vient voir si la réunion va commencer...

Roger Chaillou, le superviseur de l'atelier menuiserie, se dandine derrière Yasmina, l'air inquiet. Il a beau être grand et large, sanglé dans des vêtements de travail toujours impeccablement propres, sa timidité transpire par tous les pores de sa peau, y compris celle de son crâne chauve, rasé de près. Depuis qu'Henri Rami l'avait nommé responsable qualité totale¹¹, peu de temps après l'avoir félicité d'être toujours ponctuel en réunion contrairement à son homologue à la métallerie, le retard des autres l'angoissait, comme s'il en était devenu responsable.

« Cette réunion va-t-elle, oui ou non, commencer ? » se demande Héloïse, tétanisée. Puis, comme cela lui arrive avant les concerts lorsque le trac des autres, conjugué au sien, la pousse à se jeter dans la musique comme on se jette à l'eau, l'esprit vide, elle déclare soudain :

– Oui, prévenez tout le monde s'il vous plaît, Roger. Thierry nous rejoindra quand il arrivera.

Tout le monde, cela signifie, en plus de Roger : Hubert Lancien, qui dirige le service commercial, Georgette Olivier qui représente la comptabilité, Jean-Marc Gridy, responsable de l'atelier métallerie, Thierry Ambi responsable de la supply chain et, autrefois, Henri Rami.

Roger s'exécute à grands pas. Héloïse croise Jean-Marc qui lui serre rapidement la main sans dissimuler son air ronchon. Elle emboîte le pas à Hubert et Georgette, qui sortent simultanément de leur bureau pour emprunter l'escalier en colimaçon menant à une salle de réunion aménagée sous le toit. Un vasistas surplombe les tables mises bout à bout en forme de U. Les habitués se sont assis machinalement face au mur couvert d'un grand tableau blanc. Héloïse fait quelques pas hésitants. Hubert lui fait signe de prendre place à côté de lui, à la pointe du U. Le silence est lourd, chacun regarde ses pieds.

Héloïse prend la parole :

– J'étais venue ce matin participer à votre réunion mensuelle et vous dire comment les choses vont désormais se passer. Je préfère attendre Thierry pour commencer. Alors faites votre réunion comme d'habitude, comme si je n'étais pas là.

Les regards se croisent et, après plusieurs allers-retours, s'arrêtent sur Hubert qui se lance, après s'être éclairci la voix de façon théâtrale :

– C'est Thierry qui avait organisé cette réunion, peu après son arrivée. Il avait demandé à ce qu'on l'appelle : réunion *Sales and Operations Planning*, *S&OP* pour les intimes, ce qui signifie « ventes et planification des opérations » sous-entendu permettant de réaliser ces ventes. Contrairement à sa traduction française PIC, pour plan industriel et commercial qui commence par le plan industriel.



11 Qualité totale et *total quality management* (TQM) : approche de gestion visant le succès à long terme grâce à la satisfaction du client (voir p. 313).

Il jette un regard en biais à Jean-Marc avant de poursuivre.

– D’après ce que j’ai compris, Thierry préparait les scénarios à envisager avec les responsables des ressources avant la réunion. Et en tant que dirigeant de toutes les ressources permettant de satisfaire les clients, le rôle d’Henri consistait à présider et arbitrer entre les diverses options. J’ai donc donné à Thierry mes prévisions commerciales par familles de produits, mais je ne sais pas ce qu’il en a fait. Plusieurs de ces réunions auraient dû avoir lieu au printemps, mais il a fallu les annuler pour faire face aux urgences. Nous n’avons fait qu’une seule réunion, début juin, pendant laquelle Henri a surtout posé des questions sur les commandes en cours, contrairement à ce que prévoit l’ordre du jour. Le résultat, c’est que nous n’avons pas eu le temps d’aborder les points importants que Thierry avait préparés avec nous. À mon avis, mieux vaut attendre qu’il soit là pour nous montrer ce qu’il a préparé.

Georgette, ses petites lunettes en équilibre sur le bout de son nez, prend son air de petite fille modèle.

– Moi, j’ai gardé la note que Thierry a distribuée qui décrit l’objectif de la réunion S&OP et comment elle doit se dérouler... Pour lui, cette réunion était essentielle pour construire l’avenir de l’entreprise et permettre la bonne utilisation de ce nouvel ERP. Nous avons projeté de travailler ensemble à l’élaboration de ces scénarios pour l’année prochaine.

Georgette sort une feuille volante de son cahier à spirale, et la passe à Héroïse. Celle-ci commence à la lire tout haut, de peur que le silence ne s’installe de nouveau.

– Je vois plusieurs définitions avec des mots surlignés en gras, murmure-t-elle d’une voix hésitante. Il s’agit d’un ensemble de processus de prises de décision où l’offre et la demande s’équilibrent. Il rassemble tous les plans de l’entreprise : marketing, ventes, développement, fabrication, achats et finance. C’est un processus d’alignement destiné à créer un unique plan d’entreprise. Il y en a encore une là : c’est un point d’intégration bidirectionnel dans le modèle *demand driven adaptive enterprise* DDAE¹² – ce n’est pas traduit, je suppose que ça veut dire « entreprise adaptative tirée par la demande ».

Héroïse cherche désespérément autour d’elle un regard sur lequel s’appuyer. Elle relit en silence.

– Ça parle finalement de demande et de charge, de management des risques et de traduction d’une stratégie en tactiques et actions réalistes, conclut-elle.

Jean-Marc prend la parole. Impossible pour lui de rester assis plus de trois minutes en réunion sans s’agiter. Il se redresse sur sa chaise, comme pour compenser la

12 DDAE : *demand driven adaptive enterprise*, modèle d’entreprise adaptative pilotée par la demande (voir p. 308).

carrure râblée et trapue de son buste. Son visage sanguin, percé de deux petits yeux noirs, dont le droit clignote sans retenue, évoque un roquet sur le qui-vive.

– C’est pour ce mois-ci qu’il faut me donner la prévision de charge, parce que j’ai deux gars qui sont encore en congés et il faut que je sache si je dois les remplacer. C’est pas la peine d’attendre la Saint-Glinglin pour le dire.

Georgette, le menton relevé, pose ses lunettes, réajuste son gilet et prend cette fois son air de grande prêtresse dépositaire de l’argent de l’entreprise.

– Il faudrait aussi savoir si on continue à fabriquer les tables et les chaises pour les collectivités, parce qu’à force d’acheter de la matière pour faire des stocks qu’on ne vend pas, je ne vais plus avoir d’argent pour payer les salaires...

Roger, les muscles saillants sous son tee-shirt blanc, fait un effort pour parler. Du coup, sa voix sort de son grand corps comme un boulet de canon.

– Je ne vais quand même pas laisser mes gars au repos... Il paraît qu’on a perdu la commande des fauteuils pour Saint-Nazaire. Je vais plus savoir quoi leur donner...

Hubert a un mouvement de recul et se redresse vivement.

– Nous avons effectivement perdu la commande de Saint-Nazaire, articule-t-il. La nouvelle est tombée la semaine dernière, ce qui est assez étonnant en période de congés. Ça doit être le jeune adjoint de Bayeur aux achats qui a profité des vacances de son supérieur pour nous éliminer afin de gonfler ses indicateurs de performance. Mais j’ai passé l’âge d’essayer de vous faire croire que c’est le client qui est coupable, alors que je ne sais plus comment faire pour entretenir notre image d’entreprise sérieuse vis-à-vis de ce client historique. Il faut dire que c’est la troisième fois qu’on se trompe d’attaches pour les dossiers des fauteuils de bar des officiers et que leurs techniciens trouvent du jeu au moment du montage. Cette fois, même Bayeur aura du mal à nous le pardonner !

Hubert porte la main à son front et poursuit ses explications sans parvenir à dissimuler son exaspération.

– Nous ne savons jamais quand leurs techniciens vont monter nos fauteuils parce qu’ils gèrent un stock de sécurité en anticipation de nos retards, malheureusement fréquents. Là, ils les ont tous ouverts en même temps et ont constaté que plus d’un tiers des attaches n’étaient pas conformes. Je vous rappelle qu’il s’agit d’un produit de grand standing.

Roger s’affole.

– Mais c’est pas de ma faute. Je l’avais dit à Thierry, la nomenclature n’était pas à jour, et Léon avait approvisionné les attaches en tenant compte du délai d’approvisionnement ajouté au délai de fabrication. Donc il y a longtemps ; du coup, c’était celles qui posent problème qu’on avait en stock !

Jean-Marc, profitant de la gêne qui s’installe, enchaîne.