

Introduction

De par sa définition, chaque entreprise livre des produits ou des services. Pour cela, elle met en œuvre des flux. Si on définit une *Supply Chain* comme l'ensemble des flux permettant la réalisation de l'offre, on peut se demander pourquoi l'approche *Supply Chain* est née, il y a seulement quelques dizaines d'années ?

Aujourd'hui, bien que la compétition entre les entreprises soit de plus en plus acerbée, ce sont le plus souvent des *Supply Chains* qui s'affrontent sur un marché, c'est-à-dire plusieurs entreprises qui participent à la réalisation de l'offre et qui ont leur propre autonomie.

Dans la gestion du flux, les décisions ne peuvent plus être prises de manière autonome et directive par une entreprise, mais nécessitent une synchronisation collaborative de la chaîne complète.

L'accélération du développement mondial est, en effet, à l'origine de la spécialisation des acteurs. Elle explique aussi le dynamisme des marchés et la réduction de la durée de vie des produits. Les acteurs de *Supply Chain* doivent donc collaborer, et aussi évoluer rapidement pour rester compétitifs.

Si on peut définir l'approche *Supply Chain* comme le management des flux physiques, financiers et de communication cherchant à optimiser la rentabilité et la pérennité de l'entreprise, on se rend compte qu'elle demande de nouvelles façons de penser et d'agir.

Ce livre a pour objectif d'identifier ces nouvelles habitudes qui permettent d'être efficient dans le contexte actuel.

X L'approche Supply Chain facile !

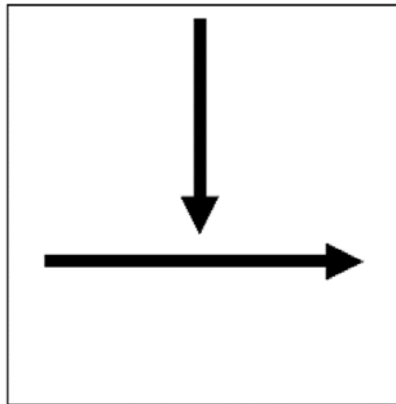
La mise en place d'une telle approche bouleverse beaucoup de croyances, de règles qui sont d'autant plus dures à faire évoluer qu'elles sont souvent validées depuis plusieurs décennies de réussite par ceux qui dirigent l'entreprise.

La première partie traite de ces changements de paradigme nécessaires.

La deuxième partie détaille cinq piliers du *Supply Chain Management*, qui permettront d'apporter des gains rapides et durables à l'entreprise.

Le Schéma ci-dessous modélise une entreprise :

- la flèche verticale représente le flux qui a pour mission de développer les produits ou les services, et
- la flèche horizontale symbolise le flux qui réalise les produits ou les services conçus dans le premier flux, et qui a pour but de les livrer aux clients.



Vision simplifiée de l'entreprise selon un modèle « flux »

La troisième et la quatrième parties mettent en exergue les points critiques des processus de développement et de réalisation de la *Supply Chain*.

La cinquième partie traite de l'organisation d'un service *Supply Chain* et de son management.

Pour trouver toute l'efficacité de cette démarche, l'homme ne doit plus être considéré comme une machine à exécuter, un robot, mais comme un être capable de percevoir le système dans lequel il est, de gérer les risques, de proposer des améliorations, d'être un entrepreneur local dans une entreprise globale.

Comme le soulignent Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton dans leur livre¹ : « *La loi des systèmes foireux est plus forte que la loi des nazes* ». Qu'est ce qu'une *Supply Chain* peut faire si les personnes qui la constituent ne sont pas incitées à collaborer, mais plutôt à cacher les problèmes ou à les repousser chez leur collègue ?

Nous vivons dans un monde où l'expertise dans un domaine particulier est une reconnaissance forte. La richesse du monde occidental est en partie fondée sur cette approche. En revanche, elle devient inopérante lorsque nous voulons gérer des systèmes vivants, dynamiques et complexes.

Aujourd'hui, l'exemple du réchauffement de la terre est très symptomatique de cette approche. Nous avons des experts en politique, en économie, en biologie, en thermodynamique..., et pourtant nous n'arrivons pas à créer une vision commune. Nous n'arrivons pas à créer les liens nécessaires, à mettre ensemble de manière cohérente les clés de chaque discipline.

Le but de mon propos est de donner les bases pour créer ce type de solution systémique dans le domaine de l'entreprise, et d'éviter de tomber dans des « ultra solutions » à répétitions. De par la contrainte de l'écriture, cet ouvrage est organisé par chapitre. Sa lecture peut se faire en cherchant à établir des liens entre chaque chapitre, à appliquer dans un chapitre la méthode d'un autre, en s'entraînant à maîtriser la puissance de l'approche fractale, qui est un des fondements de l'agilité dans un monde à faible prédictibilité.

L'objet de ce livre n'est pas de rentrer dans le détail des concepts présentés, mais seulement d'en exposer la pertinence et d'identifier les liens qui existent entre eux (les ouvrages de la bibliographie vous permettront de renforcer vos compétences selon vos besoins).

¹ *Faits et foutaises dans le management*, page 100, Édition Vuibert.

1

Initier l'approche *Supply Chain*

Dans le livre, le terme « Supply Chain » peut aussi bien désigner le flux de développement, que le flux de réalisation, ou encore l'activité du service qui a pour mission de synchroniser ces flux.

1.1 Diagnostiquer la maturité de l'entreprise

La première étape est de mesurer le niveau de maturité de l'entreprise. Cela permet d'adapter la méthode et la vitesse à laquelle le changement peut être réalisé. Il est intéressant de vérifier ces points avant d'accepter une mission *Supply Chain*, car cela permet de s'assurer que l'entreprise est prête à accepter la mise en place d'une démarche de ce type.

Pour se lancer dans une démarche *Supply Chain*, il est préférable, dans un premier temps, de vérifier la dynamique de l'entreprise, ensuite d'identifier les freins majeurs, et enfin de s'assurer que le PDG est le premier supporter de cette évolution.

1.1.1 Mesurer la dynamique de l'entreprise

L'agilité est aujourd'hui un critère de plus en plus critique pour la pérennité de l'entreprise. Cette qualité repose sur la vision que l'organisation a d'elle-même.

Pour atteindre une agilité compétitive, il est nécessaire d'être proactif et donc de détecter et de réagir aux signaux faibles. Voici trois aspects qui donneront rapidement une idée du niveau de maturité de l'entreprise.

- **Technique ou client**

L'objectif ici est d'établir quelle est l'influence de la technique et du client dans l'organisation. Les entreprises qui sont dominées par la technique peuvent sembler dynamiques, surtout si elles sont sur des activités de haute technologie, qui évoluent en permanence.

Le danger est de focaliser l'innovation sur les technologies, sans se rendre compte que les attentes des clients ont changé. L'entreprise orientée client, c'est-à-dire où les décisions prises sont fondées sur les besoins, les réclamations des clients ou du marché, a déjà intégré des réflexes d'adaptation qui sont en lien avec son but, c'est-à-dire sa pérennité.

Pour se faire une idée de la situation, on peut regarder :

- si des enquêtes clients sont réalisées dans l'entreprise (aussi bien clients de l'entreprise, que des clients en internes pour un service ou un processus),
- si des indicateurs de satisfaction client sont remontés jusqu'au comité de direction,
- les décisions prises sur les actions d'amélioration et étudier leur évolution.

On peut aussi essayer de détecter ce dont les personnes parlent avec le plus de fierté : la nouvelle méthode, le processus mis en place, ou leur dernier produit qui est un des meilleurs mondiaux et que l'entreprise est la seule au monde à savoir faire.

- **Hiérarchie ou réseau**

Les entreprises, à niveau hiérarchique en cascade avec des petites équipes, révèlent une structure qui n'a pas évolué pour s'adapter aux besoins de l'économie de ce siècle. Les niveaux hiérarchiques empêchent les décisions rapides et rendent difficile et longue la création de visions communes.

Les organisations qui fonctionnent en réseau ont des missions transversales qui regroupent des communautés de pratiques, de métiers et des acteurs, en fonction de leur appartenance à des processus, sans que le responsable hiérarchique soit impliqué dans l'animation, mais seulement dans la définition des objectifs.

- **Procédure ou processus**

Quels sont les processus de l'entreprise ? Si la réponse à cette question est une somme de papiers et qu'il n'existe pas une cartographie qui tienne sur une page, c'est que la démarche par processus n'est pas présente. Cependant, une cartographie ne signifie pas que l'approche par processus fonctionne de manière performante. De nombreuses entreprises ont une certification ISO et n'ont pas décliné cette approche au niveau des acteurs.

Une manière de tester si l'approche par processus est en place est de regarder si les indicateurs de performance des processus et les plans d'actions de leur amélioration sont suivis et reportés à la direction.



Lecture pour approfondir

Ces trois premiers critères peuvent être approfondis par la lecture de l'ouvrage *Les mystères du leadership. Diriger, c'est vendre de l'espoir* de Manfred Kets de Vries.

1.1.2 Identifier les comportements incompatibles

Selon l'histoire de chaque entreprise, il y a certainement des habitudes qui ont été prises, qui freinent la mise en place de l'approche *Supply Chain*. Il est important de les détecter. Le chapitre 5.3 vous aidera à les éradiquer.

- « **Les chasses gardées** »

Des domaines de compétences et d'expertises de l'entreprise peuvent devenir des zones inaccessibles, où il est impossible d'obtenir une visibilité sur la manière dont se déroulent les processus. Il devient alors difficile de les relier et de les synchroniser. C'est souvent le cas des métiers d'expertise technique assez forte. On se trouve face à un réflexe de protection du savoir, considéré comme un moyen de protéger son emploi ou celui de son équipe.

- « **Les grands principes** »

Ce sont souvent des idées reçues qui, certes, ont été compétitives dans le passé, mais qui ne le sont plus forcément. Sur la base de ces idées, il y a opposition aux changements, par « principe ». Il n'y a pas de possibilité de débattre sur les valeurs et la réalité. Le débat se fonde alors seulement sur les émotions, et devient une guerre de principes.

- **« Les outils et les idées à la mode »**

« On va installer un ERP, on va réaliser nos achats dans les pays à bas coût et on va faire du Lean ». Ce sont certainement les trois idées les plus communes, à ce jour, dans les stratégies des entreprises.

Aujourd'hui, bien qu'il n'y ait pas une grande publicité, certaines entreprises rapatrient leurs achats – et parfois même leur production – en France, et d'autres n'implémentent pas tous les modules de l'ERP qu'elles avaient prévu de mettre en place. En effet, il est dangereux de ne pas prendre en compte les situations dans leur globalité. Travailler avec l'autre bout de la terre, avec d'autres cultures..., demande de forts investissements et un niveau élevé de support.

Mettre en place un nouvel outil demande de changer les règles et les habitudes pour apporter l'efficacité attendue. Avec la mode des outils informatiques à trois lettres (CRM, SRM, WMS, APS...), on peut oublier qu'il faut toujours un pilote dans l'avion. Les opérationnels peuvent délaisser le pilotage et l'amélioration des processus en ne s'impliquant pas assez (ou parce qu'ils n'ont pas été assez impliqués) dans le management du système.

1.1.3 Avoir un PDG qui soit le premier *Supply Chain* manager

- **Positionner le *Supply Chain Management* au bon niveau**

Implémenter une approche *Supply Chain* dépasse largement le cadre des métiers logistiques classiques d'une entreprise (stockage, transport, planification, approvisionnement, administration des ventes...).

Cette implémentation est liée à la stratégie et aux autres services. Cette nouvelle façon « de faire de la logistique » doit être comprise et assimilée par le PDG. Le service *Supply Chain* doit pouvoir parler d'égal à égal avec les ventes, le marketing, le développement, l'industrialisation, les achats, la production, les méthodes...

Modifier ces comportements ne peut pas se faire rapidement. Demander aux personnes de les changer n'aboutira pas à créer la dynamique nécessaire. La zone comportementale n'est pas une zone de management. L'influence doit se faire au niveau des valeurs, des règles et des croyances de chaque individu. Il est donc indispensable d'avoir un message clair en provenance de la direction sur la vision, de mettre en évidence les valeurs nécessaires pour la réussite, tout en définissant clairement les objectifs de l'entreprise.

- **Subordonner les acteurs aux flux**

Il est aussi primordial que tout le monde reconnaisse que les actions doivent être subordonnées aux flux, et que les flux de réalisation sont pilotés par la *Supply Chain*. Les flux génèrent la satisfaction client et le chiffre d'affaires de l'entreprise. Il ne doit sous aucune raison se ralentir. Il est primordial que tout le monde y soit subordonné.

- **Supprimer le budget**

Un moyen de donner du pouvoir, tout en augmentant l'efficacité de l'entreprise, est de supprimer le budget annuel, et de faire cet exercice en même temps que le processus de plan industriel et commercial, une fois par mois. Quel en est l'intérêt ?

Cela permet de supprimer un exercice annuel qui est très consommateur de ressources, et de le remplacer par une analyse par exception tous les mois, qui examine ce qui s'est passé et ce que cela change depuis le mois dernier. C'est une analyse beaucoup plus courte, car elle évite de tout revoir, une fois par an, sur un an. Il est souvent difficile de savoir ce qu'il se passera sur la fin de l'année, et tout revoir une fois par an laisse moins d'opportunité d'améliorer le processus que de le faire tous les mois par exception.

Supprimer le budget permet aussi de passer un message à tous les services sur le fait qu'ils doivent, en permanence, travailler sur l'amélioration de l'efficacité. Cela supprime la négociation d'une enveloppe budgétaire qui donne une idée d'acquis pour tout dépenser, même si le chiffre d'affaire du budget ne peut pas être atteint.

1.2 Construire et appliquer une charte *Supply Chain*

Les valeurs sont souvent oubliées pour les profits à court terme. Cependant, il existe des exemples concrets qui démontrent la puissance du respect des valeurs. Aujourd'hui, Toyota est devenu le leader des constructeurs d'automobiles, en ne sacrifiant jamais ses valeurs, même si le profit à court terme a pu en souffrir. Il travaille depuis plusieurs décennies avec les mêmes fournisseurs, en partant du principe qu'une relation de long terme est la meilleure solution pour obtenir la fiabilité, et ainsi garantir la satisfaction de sa clientèle sur le long terme, et donc la pérennité de l'entreprise. Bien évidemment, cet engagement ne veut pas dire qu'il n'y a pas également une obligation de compétitivité.

En effet, l'idée est d'être capable de voir, sur le long terme, quelle est la meilleure solution, ce qui, de nos jours, est de plus en plus difficile compte tenu de la pression à laquelle l'entreprise est soumise. Ceci dit, il est de la responsabilité des directeurs de l'entreprise de savoir défendre le long terme face à des actionnaires qui ont plutôt tendance à demander des résultats rapidement. La *Supply Chain* permet de requalifier cette approche, en démontrant en quoi des partenariats permettent, à l'entreprise, d'améliorer sa performance et réduire ses risques sur le long terme.

1.2.1 Aligner les valeurs

Pour installer des *Supply Chain* robustes, certains passent beaucoup de temps à mettre en place des contrats avec leurs clients et leurs fournisseurs. Est-ce qu'un contrat permet d'aligner les valeurs des parties en jeu ?

- **Contrat ou pacte moral ?**

Lorsque l'on rédige des contrats, on passe souvent plus de temps à décrire comment on gère des écarts de valeurs. Celui qui est en position de force cherche à imposer un mode de fonctionnement qui lui est favorable. La menace est même expressément écrite (pénalités financières). L'objectif est de se protéger des risques en les transférant chez l'autre. On perd du temps à mettre au point les modalités de la séparation, comme si elle était inévitable et proche.

Pourquoi ne pas formaliser, plutôt : « Comment faire pour que la relation se passe conformément aux valeurs partagées et qu'elle s'enrichisse au fur et à mesure du temps ? ».

Un moyen beaucoup plus efficace d'établir des relations est certainement de choisir des partenaires qui ont les mêmes valeurs fondamentales et la même volonté de gérer une relation gagnant-gagnant, de passer du temps à faire en sorte que les deux parties se comportent en étant alignées avec ce « pacte moral ».

Une valeur n'est pas une chose que l'on remet facilement en question. Cela assure donc un engagement de travail collaboratif pour arriver à l'objectif commun. Cela demande des efforts pour construire et piloter des relations gagnant-gagnant, et demande également de ne pas succomber aux chants du mieux-disant du jour. La sortie d'une des parties remet en question ses propres valeurs, et comme c'est quelque chose qui fait « mal », on est moins tenté de le faire !

- **Partage de l'information et objectif commun**

Dans la relation, l'information n'est plus perçue comme un avantage, mais comme une donnée à partager rapidement pour adapter la chaîne dans sa globalité. Encore plus loin que l'information, c'est surtout la qualité des objectifs communs et de la communication qui est en jeu.

Savoir communiquer sur le fond, c'est-à-dire savoir créer et partager un objectif commun, malgré des objectifs d'entreprises (donc locaux) qui ne sont pas forcément et simplement compatibles, voire même en compétition, est indéniablement une priorité.

Bien évidemment, il paraît plus difficile de décider, cela, pour un des clients de l'entreprise. Ceci dit, on peut le pratiquer, au moins en tant que fournisseur, et vendre cette approche aux clients, en démontrant la force que cela apporte en interne et avec les fournisseurs.

Bien que cette démarche soit essentielle avec les fournisseurs et les clients, elle est tout aussi importante et efficace en interne. De plus, pour être crédible envers ces derniers, mieux vaut donner l'image d'une entreprise qui le fait en interne, et qui est capable de démontrer concrètement comment l'appliquer, et ce que cela apporte.

- **Supprimer les comportements qui dénoncent !**

Pour être crédible, défendre des valeurs demande de supprimer tous les comportements qui peuvent faire douter votre entourage, et lui faire penser que vous agissez en dépit de ce que vous annoncez à tout le monde.

Par exemple, avec une gestion des plans d'approvisionnement et de production en mode « MRP », il est de coutume de demander aux fournisseurs de repousser les cadences de livraisons, ou même d'annuler des commandes.

Si vous le faite en permanence, dès qu'il y aura un tout petit aléa dans votre système informatique (qui n'existe pas forcément, en plus, sur le terrain), le discours sur le partenariat ne pourra pas être pris au sérieux.

1.2.2 Mettre en place le contenu de la charte

Le contenu de cette charte qui doit être validé et soutenu par le PDG peut aussi bien être utile en interne qu'en externe, et doit aussi s'insérer dans une charte des valeurs de l'entreprise.

- **Principes et valeurs**

- Définir les objectifs communs et leurs liens avec les objectifs locaux des entreprises.
- Transmettre en interne, à ses clients et ses fournisseurs, les informations qui impactent les flux.
- Travailler ensemble (en interne, avec les clients et les fournisseurs) pour résoudre les problèmes ou améliorer la performance, en visant les objectifs communs, sans chercher à trouver un avantage local ou personnel.

- **Récompense**

L'entreprise doit être capable de récompenser ceux qui améliorent la performance globale sur le long terme (et refuser les coups d'éclats à répétition) et ceux qui se comportent selon le système de valeur décrit dans l'entreprise.

- **Recadrage**

Les erreurs doivent être reconnues et corrigées très rapidement. Chaque acteur doit savoir expliquer ce qu'il fait évoluer pour ne plus reproduire ce genre d'erreur et progresser (*cf.* § 5.4).

1.2.3 Décliner la charte dans un contexte international

Afin d'asseoir la charte, il est important d'avoir un document de travail qui permette de définir comment se gèrent les relations. Ce document doit être entre les mains des personnes qui travaillent au quotidien dans la relation, contrairement au contrat « classique » qui est classé et qui ne sera ressorti qu'en cas de problème. Il ne nécessite pas de passer par les services juridiques des entreprises en jeu. En effet, il s'appuie sur la charte et donc sur des valeurs. Il peut être validé par les managers, si les opérationnels n'ont pas encore atteint le niveau de maturité pour le gérer de manière autonome. Selon la culture des pays dans lesquels on se trouve, les valeurs influencent énormément la façon de gérer des relations commerciales. Dans un contexte international, il faut donc savoir jouer avec les cultures.

- **L'Américain**

Pour un américain, on fait en premier lieu du « business ». Si on passe trop de temps à définir trop précisément le contrat, on perd du temps et donc de l'argent. « Nos avocats régleront le problème » est la notion sous-entendue.

Cette approche se fonde sur le fait que l'échec d'une entreprise n'est pas associé à l'échec de la personne. Il valorise même d'une certaine façon l'entrepreneur, et un bon entrepreneur est un entrepreneur qui a déjà échoué, et donc appris.

- **L'Asiatique**

En Asie, le contrat n'est même pas concevable. Il est le signe que la confiance et la relation n'existent pas. Il est synonyme de non-évolution de la relation, et est considéré comme une barrière à l'évolution de la relation adaptée au contexte.

- **L'Européen**

Pour les Européens, le contrat représente la logique de précaution. Grâce à un bout de papier, on pense pouvoir mettre sous contrôle les fournisseurs, et les obliger à faire ce que l'on veut, en particulier en les menaçant de pénalités en cas de défaillance.

1.3 Définir le but et les conditions de mise en œuvre

1.3.1 Définir le but

Comme le décrit Eliyahu M. Goldratt dans son ouvrage *Le But. Un processus de progrès permanent*², le but d'une entreprise est d'être rentable de manière durable. On peut trouver beaucoup de conditions nécessaires à l'atteinte de ce but, mais elles ne sont jamais suffisantes.

- **Satisfaction client et rentabilité**

La complexité vient du fait que, la pérennité impose la satisfaction des clients, qui semble, avec une approche « cartésienne », en opposition avec la recherche de rentabilité. Plus on cherchera à augmenter la rentabilité, plus on pénalisera le client.

La figure 1.2 représente la courbe de réponse d'une organisation, en fonction de la rentabilité et de la satisfaction client. Le but de l'entreprise est de trouver le bon équilibre sur sa signature.

² AFNOR Éditions, 2006.

Les points A et B représentent deux positions que l'entreprise peut adopter à un moment donné, en jouant sur les paramètres de la *Supply Chain* à un niveau de maturité fixé.

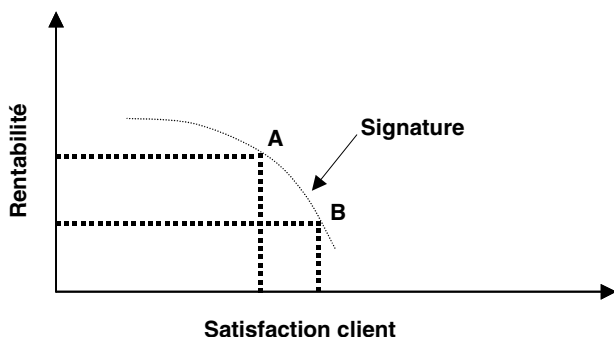


Figure 1.2 Signature : rentabilité et satisfaction client

- **La position de la signature**

Afin d'assurer sa pérennité l'entreprise devra faire en sorte que sa « signature » soit toujours placée au-dessus de celle des concurrents, comme le montre la figure 1.3.

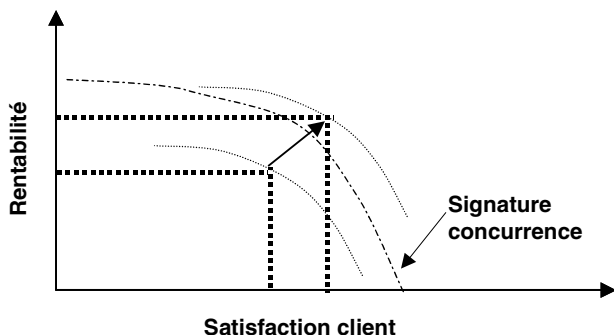


Figure 1.3 Position de la « signature » par rapport à la concurrence

1.3.2 Définir les indicateurs de performance

Tout le monde se comporte selon les indicateurs de performance qui seront utilisés pour mesurer l'efficacité de l'entreprise. Il est donc primordial de faire en sorte que ces indicateurs soient en lien direct avec le but.

- **Défauts de l'approche « classique »**

La plupart du temps, cette déclinaison du but est faite par le biais de modèles mis en place par Ford à une époque où on faisait toujours le même produit, et que l'on était sûr de le vendre. Aujourd'hui, cela pose problème, les règles d'hier ne sont pas forcément toujours valables.

La ventilation des coûts indirects à l'époque de Ford était très simple : peu de coûts indirects et toujours affectés sur le même produit (un seul produit : une Ford T noire). Les modèles de coûts utilisés reposent encore souvent sur une découpe des coûts indirects, en fonction de l'activité du centre de coûts (taux horaire) et le nombre d'unités de temps que le produit utilise dans ce centre de coût.

Cette approche permet d'affecter un coût à chaque produit. On décline alors souvent une politique de réduction des coûts à tous les niveaux de l'entreprise, en partant de l'hypothèse que la somme des gains, suivant ce modèle, permet des gains réels visibles sur le profit de l'entreprise.

Ces gains locaux se révèlent en fait très théoriques. Il est souvent très difficile de relier le gain avec la rentabilité de l'entreprise ou encore la satisfaction du client. Il est à noter que cette approche analytique des coûts est aussi encouragée par la comptabilité fiscale. Ceci expliquant aussi pourquoi elle reste la représentation financière première de l'entreprise.

Changer les indicateurs ne demande pas d'investissement lourd. Cependant, ce changement peut être très long, car il nécessite un changement de représentation de l'entreprise dans l'esprit des managers et directeurs. La bonne nouvelle, c'est que cette remise en question, une fois réalisée, apporte un avantage concurrentiel durable, tant que les concurrents restent bloqués dans leur représentation.

- **Déclinaison du but**

La figure 1.4 détaille les conditions nécessaires pour être rentable durablement. Il est, en effet, nécessaire d'être rentable pour satisfaire les actionnaires.

La pérennité est assurée par la satisfaction client, en mettant les bons produits et services associés au bon moment, et dans la bonne quantité sur le marché, mais aussi par la gestion de la trésorerie de l'entreprise qui est liée, pour les entreprises manufacturières, aux conditions de paiement (clients et fournisseurs) et au niveau de stock.

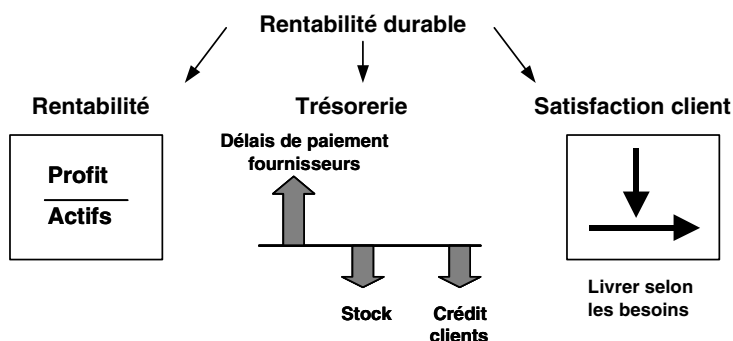


Figure 1.4 Déclinaison du but en objectifs

- **Les bons indicateurs pour les bons comportements**

Il faut, en permanence, arbitrer rapidement dans le système existant, afin d'avoir une meilleure position que ses concurrents en termes de satisfaction clients et actionnaires. Avec le dynamisme des marchés actuels, ces arbitrages doivent être faits au niveau où se passe l'action. Il faut donc redescendre les indicateurs de performance globaux au niveau de chaque opérationnel.

Les décisions stratégiques au niveau de l'évolution de « la signature » de l'entreprise sont bien sûr prises dans une dimension temporelle différente, et ne nécessitent pas la même célérité. Cependant, les mêmes indicateurs peuvent être utilisés.

Un des points à faire passer dans la déclinaison des indicateurs de performance locaux est qu'en cas de difficulté d'arbitrage avec ces indicateurs locaux, l'arbitrage doit se faire en référant au but. L'objectif est d'éviter ainsi une confusion, bien commune entre le but et les conditions nécessaires, confusion qui est à l'origine de conflits pouvant détourner l'entreprise de son but.

Cette précaution prise, les indicateurs locaux doivent :

- Permettre de relier la performance locale au but. En effet, le lien doit être évident et rapide, afin de rendre visible le travail réalisé.
- Transmettre localement les contraintes d'équilibre entre le client et les actionnaires. Il est donc primordial que chaque personne ait au moins deux indicateurs de performance.
- Inciter à travailler avec les autres. Cela surprendra sûrement au début, mais, il est très efficace de donner comme objectif l'amélioration d'indicateurs de performance qui ne sont pas de la responsabilité d'une personne.