azap
supply smarter

LIVRE BLANC

Votre entreprise accélère, votre supply chain suit-elle le rythme ?

Grandir sans laisser la complexité éroder vos marges

Signaux d'alerte, bonnes pratiques et outils pour une croissance rentable

01 Repérer les signaux d'alerte

02 Adopter les bonnes pratiques

03 S'équiper d'un APS

04 S'inspirer d'autres entreprises

INTRODUCTION

Quand vendre davantage ne suffit plus

Le carnet de commandes se remplit. Et pourtant, chaque semaine semble plus difficile à tenir que la précédente.

Vos équipes commerciales gagnent de nouveaux clients, vos produits trouvent leur marché. Mais côté opérations, les livraisons demandent plus d'interventions, les stocks immobilisent plus de trésorerie et les plans sont sans cesse revus. Le chiffre d'affaires progresse ; la marge, elle, ne suit pas toujours.

Car une commande supplémentaire n'est pas seulement un revenu. Elle consomme des composants, du temps machine, de la capacité logistique, parfois une ressource déjà saturée. Si elle est urgente, elle bouscule d'autres engagements. Une entreprise peut ainsi vendre plus tout en gagnant moins sur une partie de ses commandes.

7

signaux d'alerte montrent qu'une supply chain atteint ses limites

Les repérer tôt, c'est agir avant qu'ils ne pèsent sur le service client et les marges.

La vraie question n'est pas combien de commandes vous pouvez traiter aujourd'hui, mais si vous pouvez absorber davantage sans multiplier les urgences.

Au début, l'engagement des équipes compense les fragilités : on relance un fournisseur, on modifie un ordre de fabrication, on trouve un transporteur en urgence. Puis ces interventions deviennent la norme. Le temps passé à éteindre les incendies n'est plus disponible pour les prévenir, et l'entreprise finit par dépendre de quelques personnes clés. **C'est à ce moment-là que la croissance devient un risque.**

Ce livre blanc vous propose un parcours en 4 étapes pour faire de votre croissance une performance maîtrisée.

01 Repérer les signaux d'alerte

02 Adopter les bonnes pratiques

03 S'équiper d'un APS

04 S'inspirer d'autres entreprises

SOMMAIRE

4 étapes pour une croissance maîtrisée

01 ÉTAPE 1
Sept signaux d'alerte d'une supply chain sous tension p. 04

02 ÉTAPE 2
Les bonnes pratiques pour reprendre le contrôle de vos flux p. 06

03 ÉTAPE 3
Ce qu'un APS change dans le travail quotidien p. 09

04 ÉTAPE 4
Retour d'expérience : comment La Vie Claire a franchi le cap p. 11

EN RÉSUMÉ
Checklist : votre supply chain est-elle prête ? · p. 12
Pour conclure · p. 12

AZAP
À propos d'AZAP · p. 13

ÉTAPE 1

01

Sept signaux d'alerte d'une supply chain sous tension

La croissance agit comme un révélateur : ce qui fonctionnait à un certain volume d'activité commence à craquer. Voici **les sept signaux** qui doivent vous alerter.

1

Surcharge administrative

Trop de préparation, pas assez d'analyse

Récupérer des fichiers, rapprocher des extractions, refaire les calculs à chaque mise à jour… Vos prévisionnistes et planificateurs passent plus de temps à reconstruire l'information qu'à préparer les décisions. Chaque nouvel article, canal ou acquisition ajoute des données et des règles : sans référentiel commun ni automatisation, la charge grandit plus vite que l'activité.

2

Prévisions instables

Des révisions impossibles à absorber

Une prévision doit évoluer avec les promotions et les lancements. Le problème commence quand les révisions sont si fréquentes ou si fortes que les Achats, la Production et la Logistique ne suivent plus. Autre symptôme : demande probable et objectif commercial se confondent, et sans trace datée des hypothèses, les mêmes débats reviennent à chaque cycle.

3

Services déconnectés

Des objectifs qui se contredisent

Le Commerce veut vendre plus, les Achats acheter moins cher, la Production faire de grandes séries. Chacun a raison… isolément. Un achat avantageux gonfle les stocks, une grande série retarde une commande, une promesse dépasse les capacités. Et c'est la Finance qui constate, après coup, les surcoûts et la trésorerie immobilisée.

4

Optimums locaux

Chaque site ou canal tire la couverture à lui

Dans une organisation multisite ou multicanale, chaque entité a intérêt à réserver un peu plus de stock ou de capacité. Une filiale qui gonfle ses prévisions peut priver les autres de produits sans améliorer le résultat du groupe. Sans règles d'allocation claires et partagées, chaque nouveau canal accentue ces déséquilibres.

5

Stocks subis

Des excédents… et toujours des ruptures

Après une rupture, le réflexe est d'augmenter les stocks. Résultat : certaines références s'accumulent pendant que d'autres manquent, et l'espace comme la trésorerie sont mobilisés au mauvais endroit. Avant d'accroître les volumes, regardez l'ancienneté, les débouchés et la couverture de chaque référence.

6

Planification irréaliste

Des promesses sans les moyens

Un plan qui suppose des capacités illimitées annonce des dates intenables. Matières, composants, emballages, machines, effectifs, délais fournisseurs, transport : la croissance réduit les marges de manœuvre sur chacune de ces contraintes. Corriger un plan dans son coin ne fait alors que déplacer le problème vers d'autres commandes.

7

Incapacité à simuler

Décider sans mesurer

Quel serait l'effet d'une promotion plus forte, d'un retard fournisseur, d'un nouveau contrat ? Si la réponse demande plusieurs jours de consolidation, vous risquez de laisser passer une opportunité ou de vous engager sans en connaître le coût. Quand l'activité accélère, comparer rapidement plusieurs scénarios devient indispensable.

NOTRE RECOMMANDATION

Faites le test avec vos équipes : listez les signaux que chacun reconnaît, puis **chiffrez la situation actuelle** (temps passé à consolider, taux de rupture, niveau de stock, nombre de replanifications).

Ce point de départ servira à fixer vos objectifs, puis à mesurer les progrès.

ÉTAPE 2

02

Les bonnes pratiques pour reprendre le contrôle de vos flux

Pour accompagner la croissance, la demande, la production, les approvisionnements et la distribution doivent avancer au même rythme. C'est le rôle du **S&OP** (Sales & Operations Planning), qui organise la coordination et les arbitrages. L'**IBP** (Integrated Business Planning) va plus loin en y intégrant les objectifs financiers et stratégiques.

1 Le S&OP : anticiper et arbitrer ensemble

Le S&OP donne à toutes les équipes la même vision de l'activité à venir. Chaque cycle, généralement mensuel, commence par la revue du portefeuille produits et des prévisions (lancements, arrêts, promotions, incertitudes), puis confronte cette demande aux capacités de production, des fournisseurs et de la logistique. **Les écarts apparaissent avant l'engagement, pas après.**

Face à un déséquilibre, plusieurs réponses existent : renforcer les moyens, décaler une promotion, négocier un délai, accepter un risque identifié. Les options se comparent selon leur chiffre d'affaires, la marge, l'impact sur le service, les coûts, la trésorerie et, si besoin, l'environnement. Les ajustements courants restent aux équipes opérationnelles ; les décisions majeures remontent aux directions. Chaque arbitrage a un responsable, une échéance et des hypothèses écrites.

Court terme

Exécuter le plan et gérer les aléas.

Moyen terme

Préparer les achats et les capacités. Influer sur la demande et sur l'augmentation des ventes.

Long terme

Anticiper les investissements et les compétences.

NOTRE RECOMMANDATION

Inutile de tout couvrir d'emblée. Commencez par **une famille de produits**, quelques indicateurs et des décisions suivies, puis étendez le processus cycle après cycle.

2 Prévoir les ventes : construire une vision partagée

L'historique est la base des prévisions, mais il doit être interprété : une rupture masque la demande réelle, une promotion exceptionnelle la gonfle. Les informations commerciales et marketing complètent ensuite cette base (nouveaux contrats, promotions, lancements, arrêts), **chaque ajustement étant daté et expliqué.**

L'horizon doit couvrir les délais nécessaires pour adapter achats, production et capacités, saisonnalité comprise : douze, dix-huit, vingt-quatre mois ou plus selon l'activité. Quant à la maille, elle suit le rythme des décisions :

Le mois

Pour le S&OP et les capacités globales, par famille de produits.

La semaine

Pour la planification opérationnelle et les réapprovisionnements, par référence (SKU).

Le jour

Pour les activités sensibles aux variations quotidiennes.

Une vision détaillée à court terme doit rester cohérente avec la vision agrégée à long terme. Mesurez enfin la qualité des prévisions pour repérer les biais persistants, et suivez de près lancements et promotions : ajuster vite les volumes à la demande observée limite à la fois les ruptures et les stocks résiduels.

3 Planifier la production : un plan réalisable

Le plan de production part de la demande, des stocks utilisables et des fabrications déjà engagées. Il confronte ensuite la charge aux capacités, période par période : **une capacité annuelle suffisante peut masquer une saturation hebdomadaire.** La planification à capacité finie intègre les contraintes critiques : machines, cadences, outillages, maintenance, calendriers, matières.

Encore faut-il des opérateurs qualifiés, pas seulement disponibles : formations et recrutements s'anticipent avant de devenir un goulet d'étranglement. Quand la demande dépasse la capacité, comparez les options (heures supplémentaires, sous-traitance, réorganisation des séries, ajustement des délais) et fixez des priorités explicites, partagées avec les commerciaux et les achats.

4 Planifier les approvisionnements : sécuriser sans surstocker

Le plan de production se traduit en besoins de matières, composants et emballages, dont on soustrait les stocks utilisables et les réceptions attendues. Les dates de commande intègrent les délais réels des fournisseurs, leurs tailles de lot, leurs calendriers et leurs capacités. Se fier aux seules consommations passées, compter sur des stocks indisponibles ou sur des délais non vérifiés : c'est le chemin le plus court vers la rupture.

Les stocks de sécurité doivent varier selon la criticité, la demande, les délais, la valeur et le risque d'obsolescence : une protection uniforme crée des excédents ici et des manques là. Partager vos besoins futurs avec vos fournisseurs les aide à anticiper, à condition de bien distinguer prévisions indicatives, réservations de capacité et commandes fermes.

> **À RETENIR**
>
> Acheter plus tôt sécurise l'activité mais avance les paiements ; réduire les stocks sans discernement peut arrêter la production. **Le bon plan concilie disponibilité, risque et trésorerie.**

5 Planifier la distribution : le bon stock au bon endroit

Un stock global suffisant ne garantit pas la disponibilité dans chaque magasin, entrepôt ou canal. La répartition tient compte de la demande locale, des calendriers de livraison et des délais de réapprovisionnement. Quand les quantités sont limitées, des règles d'allocation fixent les priorités.

Les flux doivent aussi rester compatibles avec la capacité des entrepôts et des transporteurs : anticiper les pics permet d'étaler réceptions et expéditions. Et chaque décision se juge à l'échelle du réseau : **un transfert qui règle une rupture ici ne doit pas en créer une ailleurs.**

6 Relier les 4 plans pour tenir vos engagements

Demande → **Production** → **Approvisionnement** → **Distribution**

Ces quatre plans se construisent et s'ajustent ensemble. Les prévisions déterminent les besoins ; les contraintes opérationnelles peuvent obliger à revoir les quantités ou les dates promises. Un outil intégré répercute automatiquement chaque changement sur les autres plans : **c'est précisément ce qu'apporte un APS.**

L'essentiel de l'étape 2

- ✓ Un S&OP mensuel confronte la demande aux ressources avant tout engagement.
- ✓ Chaque révision de prévision est datée, expliquée et distingue demande probable et objectif commercial.
- ✓ Les plans de production et d'approvisionnement intègrent les contraintes réelles, compétences comprises.
- ✓ Stocks de sécurité et règles d'allocation sont différenciés selon le risque et les priorités.
- ✓ Demande, production, approvisionnement et distribution s'ajustent ensemble, jamais isolément.

ÉTAPE 3

03

Ce qu'un APS change dans le travail quotidien

Les APS embarquent nativement les bonnes pratiques décrites dans l'étape précédente. Modélisation statistique, moteurs d'optimisation et désormais intelligence artificielle (prédictive, générative, agentique) : ils font gagner du temps aux prévisionnistes, approvisionneurs et planificateurs en automatisant les tâches répétitives, et les aident à mieux décider en hiérarchisant les priorités, en simulant des scénarios et en formulant des recommandations.

1 Anticiper au lieu de subir

À partir des prévisions, des commandes, des stocks et des contraintes, l'APS calcule ce qu'il faut produire, acheter ou distribuer, et quand. Les équipes repèrent suffisamment tôt une rupture potentielle, une surcharge ou un besoin de capacité. Concrètement, elles avancent une commande fournisseur, adaptent la production ou organisent un réapprovisionnement avant que la situation ne devienne urgente.

Moins d'achats précipités, d'heures supplémentaires et de transports express : autant de coûts qui ne rongent plus la marge.

2 Automatiser pour dégager du temps d'analyse

Collecte et consolidation des données, calcul des prévisions, des besoins d'achat, des stocks projetés et des charges de production : l'APS automatise ce qui occupait une bonne partie de la semaine. Les équipes travaillent sur une base commune, actualisée à la fréquence voulue, tout en gardant la main pour vérifier données et résultats.

Surtout, le planificateur travaille **par exception** : plutôt que d'examiner chaque référence, il traite des alertes hiérarchisées (risques de rupture, surstocks, retards, dépassements de capacité). Et lorsqu'une prévision ou une date de livraison change, l'APS en recalcule les conséquences sur tous les plans.

SANS APS

- ✕ Extraire, rapprocher et mettre à jour des fichiers Excel
- ✕ Examiner chaque référence une par une
- ✕ Reporter la même modification dans plusieurs fichiers
- ✕ Découvrir les problèmes quand ils sont déjà urgents

AVEC UN APS

- ✓ Une base commune, actualisée automatiquement
- ✓ Des alertes hiérarchisées, un travail par exception
- ✓ Des plans recalculés en cascade
- ✓ Du temps pour analyser, préparer les lancements, échanger

3 Simuler avant de s'engager

Une promotion plus forte, un retard fournisseur, une hausse de capacité : l'APS permet d'en mesurer les effets sur les achats, la production, les stocks et les livraisons avant de modifier le plan. Pour que la comparaison soit juste, chaque scénario part de la même situation de référence et précise les hypothèses modifiées.

Sous-traiter, augmenter les stocks ou négocier un délai ? Les options se comparent sur le service client, les stocks, les capacités et les coûts. Pour mesurer l'effet sur la marge, les calculs intègrent les ventes gagnées ou perdues et les coûts réellement modifiés, selon des règles définies avec la Finance. Lorsque les données le permettent (distances, modes de transport, émissions), l'impact environnemental entre aussi dans la balance.

> **À RETENIR**
>
> Une simulation éclaire la décision. **Elle ne la remplace pas.**

4 Décider ensemble, garder la trace

Avec les mêmes chiffres sous les yeux, chacun joue son rôle : les commerciaux évaluent l'impact pour les clients, les opérations et les achats vérifient la faisabilité, la Finance mesure les effets économiques. Une fois la décision prise, le plan est mis à jour, les responsabilités précisées et les actions suivies.

Conserver les hypothèses, les choix et leurs résultats permet de comprendre les écarts et d'éviter de rouvrir les mêmes débats. Si la situation change, les alternatives déjà étudiées sont disponibles immédiatement.

5 L'IA : mieux prévoir, décider plus vite

Selon les fonctionnalités de l'APS, l'IA enrichit les prévisions avec des données externes (météo, données de panélistes, autres variables explicatives), repère les historiques atypiques et hiérarchise les alertes. L'IA générative synthétise l'information ; des agents peuvent enchaîner certaines tâches dans un périmètre défini.

Deux garde-fous s'imposent. **Comparer les résultats à une méthode de référence** : plus de complexité n'a de valeur que si les prévisions ou les décisions s'améliorent. **Garder l'humain dans la boucle :** l'IA corrige automatiquement les ventes exceptionnelles ou les absences de vente dues à une rupture, et vos équipes valident ces corrections en connaissant le contexte. Commencez par une famille de produits ou une tâche précise, mesurez les gains, puis élargissez.

azap supply smarter

LE REGARD AZAP

L'IA d'AZAP 4.0 s'appuie sur un moteur de calcul éprouvé : analyse des écarts, simulation de scénarios, déclenchement des actions de S&OE. **Chaque recommandation est validée par vos équipes et reste entièrement traçable.**

ÉTAPE 4

04

Retour d'expérience : comment La Vie Claire a franchi le cap

Un défi courant : soutenir une forte croissance sans perdre la maîtrise des opérations. Cliente d'AZAP depuis 2017, La Vie Claire illustre concrètement les bonnes pratiques décrites dans ce guide.

DISTRIBUTION · BIO

La Vie Claire

CLIENT AZAP

−20 %	**÷ 2**	**315**
de stocks entre 2022 et 2024	taux de rupture et produits périmés sur la centrale	magasins, 6 000 références en moyenne

Contexte. Pionnière de la distribution bio en France, La Vie Claire a réalisé 348,1 M€ de chiffre d'affaires en 2025 (+7,4 % à périmètre constant). Son entrepôt historique de Montagny, en Rhône-Alpes, réapprovisionne un réseau de 315 magasins proposant en moyenne 6 000 références, dont plus de 2 000 à sa marque propre. Depuis début octobre 2026, l'enseigne emménage progressivement dans sa nouvelle plateforme semi-automatisée de Grigny.

Démarche. En 2017, en pleine croissance, l'enseigne choisit AZAP pour la prévision amont et l'approvisionnement de sa centrale : mieux anticiper ses besoins auprès de ses fournisseurs, maîtriser ses stocks, limiter les ruptures et réduire les produits périmés, mais aussi pour partager des projections de commandes avec ses producteurs, notamment pour sa marque propre. L'ergonomie des modules et l'accompagnement des équipes ont pesé dans le choix.

Résultats. Malgré de fortes fluctuations de la demande, les modules de prévision amont et d'approvisionnement ont permis d'ajuster les stocks aux besoins : -20 % de stocks entre 2022 et 2024, taux de rupture et produits périmés divisés par deux sur la centrale. La prise en main rapide facilite aussi l'intégration des nouveaux approvisionneurs.

> **À RETENIR**
>
> Une planification adaptée améliore la disponibilité tout en réduisant stocks, pertes et trésorerie immobilisée, même quand la demande fluctue fortement.

EN RÉSUMÉ

Votre supply chain est-elle prête à suivre votre croissance ?

Cochez les points déjà en place dans votre entreprise.

- ☐ Les prévisions distinguent la demande probable des objectifs commerciaux, et chaque révision est datée et expliquée.
- ☐ Un processus S&OP réunit chaque mois Commerce, Opérations et Finance autour des mêmes chiffres.
- ☐ Les plans de production tiennent compte des capacités réelles : machines, effectifs et compétences.
- ☐ Les stocks de sécurité sont différenciés selon la criticité et le risque de chaque référence.
- ☐ Des règles d'allocation claires répartissent les produits entre sites et canaux.
- ☐ Vos équipes passent plus de temps à analyser qu'à consolider des fichiers.
- ☐ Vous pouvez comparer plusieurs scénarios en quelques heures, pas en quelques jours.
- ☐ Les décisions, leurs hypothèses et leurs responsables sont tracés.

POUR CONCLURE

Faites de votre croissance une performance maîtrisée

Faire progresser le chiffre d'affaires tout en préservant la marge exige une supply chain capable d'aligner les engagements commerciaux sur les capacités de production, les approvisionnements et la distribution. Une planification partagée, soutenue par un APS, aide à maîtriser les stocks, les coûts et la trésorerie.

> Dans un environnement incertain, la maturité d'une supply chain ne se mesure pas à sa capacité à produire un plan parfait et figé, mais **à sa capacité à anticiper, simuler, arbitrer et décider vite.**

À PROPOS

AZAP, 25 ans de savoir-faire dans un APS repensé

jusqu'à **-35 %** de stocks	jusqu'à **+5 %** sur votre taux de service, en 6 mois	**-20 %** de charge de travail en moyenne
+300 projets supply chain réalisés	**< 7 jours** pour l'adoption	**dès 60 jours** pour le go-live

Un outil adapté à votre métier.

25 ans d'intelligence métier intégrée

Des règles de gestion éprouvées, enrichies par votre expertise, pour un paramétrage fin sans repartir de zéro. Entièrement repensé sur une nouvelle architecture, AZAP 4.0 génère immédiatement un plan global optimisé et automatise les tâches à faible valeur ajoutée : vos planificateurs et approvisionneurs se concentrent davantage sur l'analyse et la décision. La direction dispose d'un plan fiable pour arbitrer.

7 jours pour adopter l'outil

Vos équipes y retrouvent dès le premier jour leurs repères et leurs habitudes de travail. La prise en main est naturelle.

Un go-live dès 60 jours

Les règles de votre secteur, déjà dans l'outil.

Un POC réalisé avec vos données

Des résultats démontrés : mesurez concrètement les gains avant de vous engager. AZAP identifie les anomalies et les manques dans vos données et propose les correctifs correspondants, avec le regard critique de nos experts. La direction investit sur des gains mesurés, pas sur des promesses.

Une IA qui propose, vos équipes décident

Sur le moteur de calcul AZAP, des agents IA analysent les écarts, simulent des scénarios et déclenchent les actions correctives. Chaque recommandation est validée par un humain et chaque décision est tracée. Les managers gagnent en réactivité sans perdre la maîtrise.

5 modules AZAP 4.0, pour 5 enjeux.

Fiabiliser la demande	Mieux servir les clients	Réduire les stocks	Mieux piloter l'usine	Acheter au meilleur prix
Prévision	Prévision + Approvisionnement	Optimisation des stocks	Planification de production	Tarifs

azap
supply smarter

ET MAINTENANT ?

Votre supply chain peut-elle soutenir vos ambitions ?

Parlons-en.

Nos spécialistes supply chain sont à votre écoute pour faire le point sur vos besoins et identifier comment la prévision et la planification avancée peuvent préserver vos marges.

Contactez AZAP → azap.com/contact

www.azap.com

AZAP · 103 rue La Boétie, 75008 Paris

+33 1 44 01 23 50 · www.azap.com