MANUEL GOURMAND

Combien de jours tenez-vous ?

POSOLOGIE
1 fiche par jour
pendant 30 jours, de préférence au Gemba

30 fiches pour sécuriser la supply chain de votre PME

NOTICE À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT LE PROCHAIN CHOC



Phi-Lean | PRESS
The True Philosophie of Lean

PRÉAMBULE

Le calme ne reviendra pas.

Pendant trente ans, la supply chain d'une PME s'est gérée comme la météo d'un pays tempéré : des orages, rarement deux à la fois, et le beau temps revenait. Ce temps-là est fini. Les quatre chiffres ci-dessous datent tous de juin à septembre 2026.

53 jours

de canicule en France : l'été le plus chaud jamais mesuré, et le moins pluvieux depuis 1959

15 navires

par jour dans le détroit d'Ormuz en juillet et août, contre 95 en février

4 cm

d'eau au Rhin à Kaub le 24 septembre, le plus bas depuis le début des relevés, en 1880

2 mois

de répit seulement : la trêve commerciale sino-américaine est prolongée jusqu'au 10 janvier 2027

Aucun de ces chiffres ne concerne directement votre entreprise.

Tous finiront sur vos factures.

Sources : Météo-France, bilan de l'été 2026 (Banque des Territoires, 3 sept. 2026) ; Kpler et AFP (Revue Conflits, 26 août 2026) ; Bloomberg (swissinfo.ch, 24 sept. 2026) ; Trésor américain (Startup Fortune, 8 oct. 2026).

Dix ans de secousses

Le grand public a découvert la fragilité des chaînes d'approvisionnement en deux mots : Brexit et Chine.

Le 23 juin 2016, le Royaume-Uni vote pour quitter l'Union européenne. Le 1er janvier 2021, la frontière revient, avec ses déclarations en douane, ses certificats d'origine et ses contrôles sanitaires. Trois mois plus tard, la Federation of Small Businesses interroge près de 1 500 petites entreprises : **23 % des exportatrices ont suspendu leurs ventes vers l'Union, 4 % les ont arrêtées pour de bon**. Aucun produit n'avait changé. Seulement le papier qui l'accompagne.

En 2018, Washington et Pékin entrent dans une guerre de droits de douane. Elle ne s'est jamais vraiment arrêtée. En avril 2025, les droits américains sur les produits chinois montent jusqu'à 145 %. En octobre, Pékin durcit ses contrôles à l'exportation de terres rares, ces métaux discrets que l'on retrouve dans les moteurs électriques, les aimants et l'électronique. La trêve signée à Busan le 30 octobre 2025 devait durer un an. Le 23 septembre 2026, elle n'a été prolongée que de deux mois. Les contrôles d'avril 2025 sur sept terres rares, eux, n'ont jamais été levés.

Entre les deux, une pandémie a fermé les usines chinoises, un porte-conteneurs s'est mis en travers du canal de Suez et la guerre en Ukraine a fait flamber le gaz. Chaque fois, on a parlé de crise exceptionnelle.

> *À force d'exceptions, cela s'appelle un régime.*

La différence, depuis deux ans, est que les chocs ne se succèdent plus. Ils s'additionnent.

Sources : Federation of Small Businesses (SmallBusiness.co.uk, 29 mars 2021) ; Associated Press (11 oct. 2025) ; Trésor américain (Startup Fortune, 8 oct. 2026).

L'été 2026, ou l'addition

Septembre 2025 : une cyberattaque arrête Jaguar Land Rover et met au chômage des fournisseurs qui n'avaient pas été attaqués. Octobre : la crise Nexperia prive l'automobile européenne de petites puces. 28 février 2026 : la guerre paralyse Ormuz et suspend Suez. Puis vient l'été.

JUIN — La canicule la plus intense depuis 1947 : 72 départements en vigilance rouge du 17 au 30 juin. À Ormuz, un protocole entre Téhéran et Washington fait remonter le trafic à 36 navires par jour.

JUILLET — Les combats reprennent le 8 juillet ; le trafic retombe à 15 navires par jour. 21 % des entreprises interrogées par la Banque de France citent d'elles-mêmes la chaleur ou les incendies. 11 % des industriels peinent à s'approvisionner.

AOÛT — Bilan : l'été le moins pluvieux depuis 1959. Les surfaces brûlées atteignent six fois la moyenne des vingt dernières années. En Europe, les rivières tombent à leur plus bas débit depuis le début des relevés en 1992.

SEPTEMBRE — Le 10, le Brent remonte à 109 dollars. Le 24, le Rhin tombe à 4 cm à Kaub, après 74 jours sous le seuil où les barges doivent réduire leur chargement de 30 %.

ET ENSUITE ?

Rien n'annonce une accalmie. L'Organisation météorologique mondiale donne **86 % de chances** qu'une année entre 2026 et 2030 batte le record de chaleur de 2024, et annonce un El Niño pour la fin de 2026 : 2027 pourrait être la prochaine année record. La trêve sino-américaine expire le 10 janvier 2027. Le Forum économique mondial place la confrontation géoéconomique en tête des risques de l'année.

Le choc n'est plus l'exception. C'est le climat des affaires, au sens propre.

Sources : Tyre News (2025) ; Z2Data (2025) ; Flexport (2026) ; Météo-France ; Kpler et AFP ; Banque de France (billet n° 466 et enquête de juillet 2026) ; Copernicus ; Al Jazeera ; Bloomberg ; OMM (mai 2026) ; Forum économique mondial (2026).

Ce qui arrive aux PME qui ne s'adaptent pas

Une grande entreprise encaisse un choc avec sa trésorerie, ses juristes et ses acheteurs. Une PME l'encaisse avec son dirigeant. Voici comment cela se passe.

1. **Le client s'arrête, et vous avec.** Genex UK, 17 salariés, n'a jamais été piratée. L'arrêt de Jaguar Land Rover a suffi à mettre la majorité de l'équipe au chômage, sans salaire. Sa banque lui a proposé un prêt à 16 %, contre des garanties personnelles.

2. **L'incident se répare, la trésorerie non.** Octave, 38 salariés à Angers, a restauré ses systèmes six semaines après un rançongiciel. Sept mois après l'attaque, le tribunal prononçait la liquidation.

3. **Les coûts montent sans prévenir.** En juin 2026, 58 % des PME britanniques qui importent ou exportent se disaient touchées par la crise d'Ormuz : 38 207 livres de pertes en moyenne, et sept sur dix craignaient la faillite si elle durait.

4. **La marchandise arrive moins, plus tard, plus cher.** Sur le Rhin, chaque barge charge 30 % de moins quand Kaub passe sous 78 cm. En septembre, le prix du transport de gazole de Rotterdam à Karlsruhe a plus que doublé.

5. **Le client part chez celui qui livre.** Les donneurs d'ordres commencent à demander des preuves : le Supply Chain Centre britannique annonce des normes sur la cartographie des fournisseurs et la préparation aux ruptures. Le fournisseur qui sait dire combien de jours il tient devient celui qu'on garde.

En France, 2025 s'est achevée sur **69 957 défaillances d'entreprises** selon Altares, un niveau jamais atteint, pas même en 2008. Toutes ne viennent pas d'un fournisseur ou d'un détroit. Mais quand la trésorerie est déjà tendue, un mois d'arrêt suffit.

Ce livre ne vous demande pas de prévoir le prochain choc. Personne ne le peut. Il vous demande de savoir combien de jours vous tiendrez, puis d'en gagner. Trente fiches, une par jour. Commencez lundi.

Manuel Gourmand

Sources : BBC News, Express & Star, Tyre News (2025) ; Quel-ERP, Clubic (2025) ; Bibby Financial Services (2026) ; Bloomberg (24 sept. 2026) ; Department for Business and Trade (17 juin 2026) ; Altares et Banque de France (Journal du Net, 16 juil. 2026).

JOUR **01** / 30 SEMAINE 1 · VOIR

01 Posez la question qui fâche

> *Si votre premier fournisseur s'arrêtait lundi, combien de jours tiendriez-vous ? Avant de chercher la réponse, regardez si votre équipe a la même.*

À FAIRE

1. Réunissez une heure la direction, les achats, la production, les ventes et la comptabilité.
2. Chacun écrit sa réponse sur un papier, sans se concerter : un nombre de jours.
3. Comparez. Notez l'écart entre la réponse la plus basse et la plus haute.
4. Gardez ces papiers : vous les relirez au jour 30.

LE BON RÉFLEXE

Si les réponses vont de trois jours à trois mois, vous avez trouvé votre premier risque : personne ne sait. C'est normal. C'est l'objet des 29 fiches suivantes.

DURÉE 1 heure
QUI Comité de direction

☐ Fait le ___ / ___

JOUR **02** / 30 SEMAINE 1 · VOIR

02 Listez vos dix achats vitaux

> *Les achats qui arrêtent l'atelier ne sont pas toujours les plus chers. Le joint à deux euros bloque la machine à deux millions.*

À FAIRE

1. Exportez les achats des douze derniers mois depuis votre logiciel de gestion.
2. Demandez à la production : « sans quoi arrêtons-nous la ligne en moins d'une semaine ? »
3. Ajoutez les achats « invisibles » : gaz, emballages, pièces de rechange, transport, énergie.
4. Gardez les dix plus critiques, pas les dix plus coûteux.

VU SUR LE TERRAIN

Chez Ford, l'équipe de David Simchi-Levi au MIT a montré que les fournisseurs les plus dangereux n'étaient pas ceux qui pesaient le plus dans les achats. Source : Simchi-Levi, Schmidt et Wei, Harvard Business Review, 2014.

DURÉE 2 heures
QUI Acheteur et responsable de production

☐ Fait le ___ / ___

JOUR **03** / 30 SEMAINE 1 · VOIR

03 Remontez d'un rang

> *Celui qui vous facture n'est pas toujours celui qui fabrique. Un distributeur peut cacher une usine unique, à l'autre bout du monde.*

À FAIRE

1. Pour chacun des dix achats, demandez à votre fournisseur qui fabrique, et où.
2. Demandez combien d'usines dans le monde savent produire cette pièce ou cette matière.
3. Vérifiez si vos deux fournisseurs « différents » achètent en réalité au même fabricant.
4. Notez les réponses dans votre liste, même les « je ne sais pas ».

REPÈRE

Deux fournisseurs qui s'approvisionnent chez le même fabricant n'en font qu'un. La Banque de France recommande de vérifier qu'un double sourcing apparent ne repose pas sur une seule usine en amont.

DURÉE 3 heures, réparties sur la semaine
QUI Acheteur

☐ Fait le ___ / ___

JOUR **04** / 30 SEMAINE 1 · VOIR

04 Repérez les pays et les routes

> *Vous n'importez rien d'Iran ? Le choc d'Ormuz est arrivé quand même, par le gazole, le fret, le gaz et l'assurance.*

À FAIRE

1. Pour chaque achat vital, notez le pays de fabrication et la route suivie (mer, route, air).
2. Repérez les passages obligés : Suez, Ormuz, la Manche, un port unique, un seul transporteur.
3. Notez le délai normal porte à porte, et le délai si la route se ferme.
4. Signalez en couleur ce qui dépend d'un seul pays ou d'un seul corridor.

VU SUR LE TERRAIN

Fin février 2026, Ormuz ferme et les transits par Suez sont suspendus. Les navires contournent l'Afrique : 8 à 15 jours de plus entre l'Asie et l'Europe. Sources : Flexport, Oliver Wyman, 2026.

DURÉE 2 heures
QUI Acheteur et logisticien

☐ Fait le ___ / ___

JOUR **05** / 30 SEMAINE 1 · VOIR

05 Comptez vos clients comme des fournisseurs

> *Un client qui pèse un tiers de votre chiffre d'affaires est un fournisseur unique de trésorerie. Et son propre fournisseur peut tomber.*

À FAIRE

1. Listez vos trois premiers clients, leur part du chiffre d'affaires et leurs délais de paiement.
2. Notez de qui eux-mêmes dépendent : un constructeur, une enseigne, un donneur d'ordres.
3. Estimez combien de temps il faudrait pour remplacer chacun.
4. Repérez les clients qui ont déjà payé en retard cette année.

VU SUR LE TERRAIN

Genex UK, 17 salariés, n'a jamais été piratée. Mais ses clients, fournisseurs de Jaguar Land Rover, se sont arrêtés avec le constructeur en septembre 2025. Quelques semaines plus tard, la majorité de l'équipe était au chômage, sans salaire. Source : BBC News, 2025.

DURÉE 1 heure
QUI Dirigeant et responsable commercial

☐ Fait le ___ / ___

JOUR **06** / 30 SEMAINE 1 · VOIR

06 Faites l'inventaire de votre informatique

> *Votre serveur est un fournisseur. Votre logiciel de gestion aussi. Et votre hébergeur. Et le prestataire qui garde les mots de passe.*

À FAIRE

1. Listez ce qui fait tourner l'entreprise : serveur, logiciel de gestion, messagerie, site, banque en ligne.
2. Pour chacun : qui l'héberge, qui le maintient, qui détient les accès administrateur.
3. Demandez où sont physiquement les sauvegardes, et quand on les a restaurées pour la dernière fois.
4. Notez ce qui n'existe qu'en un seul exemplaire.

VU SUR LE TERRAIN

En mars 2021, un incendie détruit un centre de données d'OVHcloud à Strasbourg. Des entreprises découvrent que leurs sauvegardes, payées en option, étaient dans le même bâtiment. Source : Le Monde Informatique, 2023.

DURÉE 2 heures
QUI Dirigeant et prestataire informatique

☐ Fait le ____ / ____

JOUR **07** / 30 SEMAINE 1 · VOIR

07 Dessinez le flux sur une page

> *Du fournisseur au client, en passant par l'atelier : une cartographie simple de la chaîne de valeur montre où le flux peut s'arrêter.*

À FAIRE

1. Sur une feuille A3, dessinez de gauche à droite : fournisseurs, réception, étapes, expédition, clients.
2. Ajoutez un triangle pour chaque stock, avec sa quantité en jours de consommation.
3. Inscrivez les délais entre chaque étape, et le délai total.
4. Entourez en rouge chaque point qui n'existe qu'une fois : fournisseur, machine, personne, serveur.

> **LE BON RÉFLEXE**
>
> Le flux doit tenir sur une page. S'il n'y tient pas, c'est déjà une information. Affichez la feuille là où l'équipe passe : un risque visible est un risque discuté.

DURÉE 3 heures, sur le terrain
QUI Dirigeant, production, logistique

☐ Fait le ___ / ___

JOUR **08** / 30 SEMAINE 2 · COMPTER

08 Calculez votre temps de survie

> *Le temps de survie, c'est le nombre de jours pendant lesquels vous servez encore vos clients si une ligne de votre liste tombe.*

À FAIRE

1. Pour chaque achat vital, additionnez le stock, l'en-cours et les commandes déjà en route.
2. Divisez par la consommation moyenne d'une journée : vous obtenez des jours.
3. Ajoutez les jours de stock de produits finis que vous pourriez livrer quand même.
4. Inscrivez le résultat en face de chaque ligne de la liste.

REPÈRE

Temps de survie = (stock + en-cours + commandes en route) ÷ consommation par jour. Les chercheurs du MIT l'appellent TTS, pour « time to survive ».

DURÉE 2 heures
QUI Responsable de production et comptable

☐ Fait le ____ / ____

JOUR **09** / 30 SEMAINE 2 · COMPTER

09 Calculez votre temps de rétablissement

> *Le temps de rétablissement, c'est le nombre de jours qu'il faut pour retrouver un fonctionnement normal : nouveau fournisseur, réparation, réinstallation.*

À FAIRE

1. Pour chaque ligne, estimez le délai pour trouver, qualifier et recevoir une alternative.
2. Ajoutez le délai d'homologation par vos clients, s'ils doivent valider le changement.
3. Pour l'informatique, estimez le temps de reconstruction réel, pas celui de la brochure.
4. Soyez pessimiste : prenez le délai que vous redoutez, pas celui que vous espérez.

REPÈRE

C'est le TTR, pour « time to recover ». David Simchi-Levi, au MIT, a montré que comparer TTR et TTS fait apparaître des risques que les matrices de probabilité ne voient pas.

DURÉE 2 heures
QUI Acheteur et responsable de production

☐ Fait le ___ / ___

JOUR **10** / 30 SEMAINE 2 · COMPTER

10 Repérez vos découverts

> *Là où le temps de rétablissement dépasse le temps de survie, votre entreprise est à découvert. C'est là que se cache le prochain arrêt.*

À FAIRE

1. Mettez les deux colonnes côte à côte : temps de survie, temps de rétablissement.
2. Soustrayez : rétablissement moins survie. Un résultat positif, c'est un découvert.
3. Coloriez les découverts en rouge, les lignes couvertes en vert.
4. Ne cherchez pas encore de solution : comptez d'abord.

EXEMPLE

Acier d'un fournisseur unique : survie 12 jours, rétablissement 45 jours. Découvert : 33 jours. Serveur : survie 2 jours, rétablissement 21 jours. Découvert : 19 jours.

DURÉE 1 heure
QUI Comité de direction

☐ Fait le ____ / ____

JOUR **11** / 30 SEMAINE 2 · COMPTER

11 Chiffrez la marge exposée

> *Un découvert de 33 jours sur une pièce secondaire n'a pas le même poids qu'un découvert de 10 jours sur votre produit phare.*

À FAIRE

1. Pour chaque découvert, estimez la marge brute perdue par jour d'arrêt.
2. Multipliez par le nombre de jours de découvert.
3. Ajoutez les pénalités de retard prévues dans vos contrats clients.
4. Classez les découverts du plus coûteux au moins coûteux.

EXEMPLE

33 jours de découvert × 4 000 € de marge par jour = 132 000 € exposés. Pour une entreprise de trente personnes, c'est parfois plus d'une année de résultat net.

DURÉE 1 heure
QUI Dirigeant et comptable

☐ Fait le ____ / ____

JOUR **12** / 30 SEMAINE 2 · COMPTER

12 Comptez les jours de trésorerie

> *Une crise ne s'arrête pas quand l'usine redémarre. Elle s'arrête quand la trésorerie a encaissé le retard.*

À FAIRE

1. Additionnez la trésorerie disponible et les lignes de crédit réellement mobilisables.
2. Divisez par vos charges fixes d'une journée : salaires, loyers, remboursements, abonnements.
3. Refaites le calcul avec un mois sans facturation, puis avec deux.
4. Notez la date à laquelle vous ne pourriez plus payer les salaires.

VU SUR LE TERRAIN

Octave, éditeur angevin de 38 salariés, restaure ses systèmes six semaines après un rançongiciel en août 2024. Le trou de trésorerie ne se referme pas : liquidation le 19 mars 2025. Sources : Quel-ERP, Clubic, 2025.

DURÉE 1 heure
QUI Dirigeant et expert-comptable

☐ Fait le ____ / ____

JOUR **13** / 30 SEMAINE 2 · COMPTER

13 Testez votre jour sans informatique

> *Combien de temps pour facturer, expédier et payer les salaires si le serveur est chiffré demain matin ?*

À FAIRE

1. Choisissez une sauvegarde au hasard et demandez sa restauration complète sur une machine de test.
2. Chronométrez. Notez ce qui manque à l'arrivée.
3. Vérifiez qu'au moins une copie est hors ligne et hors du bâtiment.
4. Listez les comptes qui ont encore des droits d'administrateur.

VU SUR LE TERRAIN

KNP Logistics : 158 ans d'histoire, 500 camions, 700 emplois. Un seul mot de passe d'employé compromis a suffi au rançongiciel pour emporter l'entreprise. Source : Teiss, 2025.

DURÉE 1 demi-journée
QUI Prestataire informatique, en présence du dirigeant

☐ Fait le ____ / ____

14 Choisissez vos trois trous

> *Trois, pas dix. Dans une PME, un plan de dix actions est un plan de zéro action.*

À FAIRE

1. Reprenez le classement par marge exposée du jour 11.
2. Pour chaque découvert, estimez grossièrement le coût et le délai de la parade.
3. Retenez les trois qui protègent le plus de marge pour le moins d'effort.
4. Nommez un responsable par trou, avec une date.

LE BON RÉFLEXE

Écrivez les trois trous sur le tableau de l'atelier, avec le nom du responsable. Le management visuel du Lean vaut aussi pour le risque : ce qui est affiché avance.

DURÉE 1 heure
QUI Comité de direction

☐ Fait le ___ / ___

JOUR **15** / 30 SEMAINE 3 · FERMER LES TROUS

15 Qualifiez un second fournisseur

> *Un second fournisseur qui n'a jamais livré n'existe pas. Il existe le jour où il a déjà servi.*

À FAIRE

1. Pour le trou numéro un, identifiez deux ou trois alternatives, si possible sur un autre continent ou une autre route.
2. Demandez des échantillons et lancez l'homologation, y compris chez vos clients si nécessaire.
3. Passez une petite commande régulière pour garder la relation vivante.
4. Vérifiez qu'il ne s'approvisionne pas chez le même fabricant que le premier.

LE BON RÉFLEXE

Confier 10 à 20 % des volumes au second fournisseur coûte souvent un peu plus cher à l'unité. C'est le prix d'une assurance qui sait livrer.

DURÉE 2 à 6 semaines, lancées aujourd'hui
QUI Acheteur et qualité

☐ Fait le ____ / ____

16 Un stock tampon, pas un stock d'oubli

> *Le Lean n'interdit pas le stock. Il interdit le stock qui cache les problèmes. Un stock décidé contre un risque que vous ne maîtrisez pas est une assurance.*

À FAIRE

1. Réservez le stock tampon aux achats sans alternative et à découvert.
2. Dimensionnez-le : découvert en jours × consommation par jour, sans plus.
3. Étiquetez-le « stock stratégique » et faites-le tourner, premier entré, premier sorti.
4. Revoyez sa taille à chaque nouveau calcul de survie et de rétablissement.

VU SUR LE TERRAIN

Depuis Fukushima, Toyota, inventeur du juste-à-temps, demande à ses fournisseurs de tenir deux à six mois de stock de puces. Source : Reuters, 2021.

DURÉE 2 heures
QUI Responsable de production et comptable

☐ Fait le ___ / ___

JOUR **17** / 30 SEMAINE 3 · FERMER LES TROUS

17 Négociez la capacité, pas seulement le prix

> *Le jour de la pénurie, un fournisseur sert d'abord les clients qui se sont engagés. Les autres passent après.*

À FAIRE

1. Proposez à vos fournisseurs critiques un engagement de volume annuel lissé.
2. Demandez en échange une priorité d'allocation et un délai garanti.
3. Ajoutez une clause de préavis en cas de difficulté et un plan de continuité partagé.
4. Payez à l'heure : c'est votre meilleur argument pour être servi en premier.

LE BON RÉFLEXE

Un acheteur qui négocie 2 % de remise et perd la priorité d'allocation a fait une mauvaise affaire. Parlez de continuité avant de parler de prix.

DURÉE 1 heure par fournisseur
QUI Dirigeant et acheteur

☐ Fait le ____ / ____

18 Appliquez la règle des sauvegardes 3-2-1

> *Trois copies, sur deux supports différents, dont une hors du bâtiment et hors ligne. Le reste est de l'espoir.*

À FAIRE

1. Vérifiez que vos données existent en trois exemplaires.
2. Assurez-vous que deux supports différents sont utilisés (serveur, disque, cloud).
3. Gardez une copie déconnectée, dans un autre lieu, que les pirates ne peuvent pas atteindre.
4. Testez une restauration complète chaque trimestre, pour de vrai.

VU SUR LE TERRAIN

Après l'incendie d'OVHcloud, France Bati Courtage a reconstruit ses sites grâce à d'anciennes données gardées de son côté. Le tribunal lui a donné raison… deux ans plus tard. Source : Clubic, 2023.

DURÉE 1 demi-journée
QUI Prestataire informatique

☐ Fait le ____ / ____

JOUR **19** / 30 — SEMAINE 3 · FERMER LES TROUS

19 Verrouillez les accès

> *Les pirates n'entrent pas par effraction. Ils entrent avec un identifiant et un mot de passe.*

À FAIRE

1. Activez l'authentification à deux facteurs sur la messagerie, la banque, le logiciel de gestion et l'accès à distance.
2. Installez un gestionnaire de mots de passe et interdisez les mots de passe réutilisés.
3. Supprimez les comptes des anciens salariés et des anciens prestataires.
4. Formez l'équipe trente minutes : faux courriels, faux virements, fausses urgences.

LE BON RÉFLEXE

« Nous sommes trop petits pour intéresser les pirates. » C'est la phrase préférée des pirates. Les rançongiciels visent ceux qui ne se protègent pas, pas ceux qui sont gros.

DURÉE 1 journée
QUI Prestataire informatique et toute l'équipe

☐ Fait le ____ / ____

JOUR **20** / 30 SEMAINE 3 · FERMER LES TROUS

20 Personne ne doit être un point unique

> *Dans beaucoup de PME, le fournisseur unique le plus dangereux porte un prénom. Il connaît la machine, le client ou le mot de passe, et il part en vacances.*

À FAIRE

1. Dressez la matrice des compétences : qui sait faire quoi, à quel niveau.
2. Repérez les tâches critiques tenues par une seule personne.
3. Formez un binôme pour chacune, avec une instruction de travail écrite et pratiquée.
4. Vérifiez qu'au moins deux personnes ont accès aux comptes vitaux.

REPÈRE

La méthode TWI (Training Within Industry) apprend à transmettre un poste en quelques heures, par la démonstration et la pratique. C'est l'assurance la moins chère qui existe.

DURÉE 2 heures, puis 1 heure par binôme
QUI Responsable de production et chefs d'équipe

☐ Fait le ____ / ____

JOUR **21** / 30 SEMAINE 3 · FERMER LES TROUS

21 Relisez votre assurance et votre énergie

> *La clause qui compte est celle que l'on n'a jamais lue. Lisez-la avant d'en avoir besoin.*

À FAIRE

1. Vérifiez que votre contrat couvre les pertes d'exploitation, et pour combien de mois.
2. Cherchez la clause « carence de fournisseurs ou de clients » et la garantie cyber.
3. Vérifiez votre contrat d'énergie : prix fixé ou variable, durée, préavis.
4. Demandez à votre courtier un scénario chiffré : un mois d'arrêt, combien êtes-vous remboursé ?

VU SUR LE TERRAIN

En mars 2026, Londres a mis 100 millions de livres pour relancer une usine et sécuriser le CO2 de l'agroalimentaire. L'énergie et les gaz industriels font partie de votre supply chain. Source : Just Food, 2026.

DURÉE 2 heures
QUI Dirigeant et courtier

☐ Fait le ____ / ____

JOUR **22** / 30 SEMAINE 4 · S'ENTRAÎNER

22 Écrivez le plan de continuité sur une page

> *Un plan de continuité de quarante pages reste dans le tiroir. Une page reste sur le mur.*

À FAIRE

1. Qui décide pendant la crise, et qui le remplace.
2. Les trois scénarios à préparer : fournisseur vital arrêté, informatique chiffrée, site inaccessible.
3. Pour chacun : premières décisions, clients à prévenir, mode dégradé, solution de repli.
4. Où se trouvent les copies papier du plan et de la liste de contacts.

LE BON RÉFLEXE

Imprimez la page en trois exemplaires : bureau, atelier, domicile du dirigeant. Un plan de continuité stocké uniquement sur le serveur piraté n'est pas un plan.

DURÉE 2 heures
QUI Comité de direction

☐ Fait le ___ / ___

JOUR **23** / 30 SEMAINE 4 · S'ENTRAÎNER

23 Préparez l'arbre d'appel

> *Le jour où la messagerie est coupée, qui a le portable du transporteur, du banquier et du premier client ?*

À FAIRE

1. Listez les numéros personnels de l'équipe clé, avec leur accord.
2. Ajoutez fournisseurs vitaux, clients principaux, banque, assureur, prestataire informatique, expert-comptable.
3. Définissez qui appelle qui, dans quel ordre, avec quel message.
4. Imprimez la liste et mettez-la à jour chaque trimestre.

LE BON RÉFLEXE

Prévoyez un canal de secours hors de vos outils habituels, par exemple un groupe de messagerie sur les téléphones personnels. Testez-le avant d'en avoir besoin.

DURÉE 1 heure
QUI Assistant de direction

☐ Fait le ___ / ___

24 Préparez le mode dégradé

> *Comment facturer, livrer et produire pendant cinq jours sans système ? Ceux qui ont prévu le papier continuent de travailler.*

À FAIRE

1. Imprimez des modèles vierges : bon de commande, bon de livraison, facture, fiche de réception.
2. Gardez une copie papier à jour de la liste des articles, des prix et des adresses clients.
3. Définissez comment saisir après coup ce qui a été fait à la main.
4. Décidez quelles commandes servir en premier si la capacité manque.

REPÈRE

Servir d'abord les clients qui représentent la plus forte marge, ou ceux qui ont le moins d'alternatives ? Décidez-le à froid. À chaud, on sert celui qui crie le plus fort.

DURÉE 2 heures
QUI Administration des ventes et production

☐ Fait le ____ / ____

25 Parlez à votre banque avant la crise

> *La banque prête volontiers à l'entreprise qui n'en a pas besoin. Négociez la ligne de crise pendant que tout va bien.*

À FAIRE

1. Présentez à votre banquier vos trois trous et vos parades.
2. Demandez une ligne de crédit confirmée, utilisable en cas d'arrêt.
3. Étudiez l'affacturage pour accélérer l'encaissement en période tendue.
4. Notez le nom et le portable de votre interlocuteur dans l'arbre d'appel.

VU SUR LE TERRAIN

Pendant l'arrêt de Jaguar Land Rover, le dirigeant de Genex UK s'est vu proposer un prêt à 16 %, assorti de garanties personnelles, pour une attaque qui ne le visait pas. Source : Tyre News, 2025.

DURÉE 1 rendez-vous
QUI Dirigeant

☐ Fait le ___ / ___

26 Faites l'exercice

> *Comme une évacuation incendie : personne n'aime ça, tout le monde est content de l'avoir faite.*

À FAIRE

1. Annoncez un scénario un matin : « Notre fournisseur d'acier ne livre plus, pour six semaines. »
2. Donnez une heure à l'équipe pour appliquer la page du plan de continuité.
3. Chronométrez, observez, notez chaque blocage sans chercher de coupable.
4. Corrigez le plan dans la semaine.

LE BON RÉFLEXE

Un blocage découvert pendant l'exercice est un cadeau. Le même blocage découvert pendant la crise est une facture.

DURÉE 1 heure, puis 1 heure de débriefing
QUI Toute l'équipe concernée

☐ Fait le ____ / ____

27 Surveillez cinq signaux

> *Les crises préviennent rarement. Mais les délais qui s'allongent et les prix qui montent préviennent souvent.*

À FAIRE

1. Les délais de livraison de vos fournisseurs vitaux, mois par mois.
2. Le prix de vos trois matières principales et de l'énergie.
3. La santé financière de vos fournisseurs critiques : retards, effectifs, rumeurs.
4. Les alertes extérieures : tensions géopolitiques, climat sur les sites, cyberattaques dans votre secteur. Et un indicateur de tension global, comme celui de la Banque de France.

REPÈRE

L'indice GSTIX de la Banque de France sépare les tensions de transport des tensions sur les intrants. Il est public : un coup d'œil par mois suffit.

DURÉE 30 minutes par mois
QUI Acheteur

☐ Fait le ___ / ___

JOUR **28** / 30 SEMAINE 4 · S'ENTRAÎNER

28 Installez le rituel mensuel

> *Un risque sans propriétaire est un risque accepté par défaut. Trente minutes par mois suffisent pour qu'il ait un nom.*

À FAIRE

1. Ajoutez un point « continuité » à votre réunion mensuelle de direction.
2. Passez en revue les trois trous : avancement, responsable, prochaine étape.
3. Commentez les cinq signaux du jour 27.
4. Décidez s'il faut ouvrir un nouveau trou ou en fermer un.

LE BON RÉFLEXE

Tenez ce point debout, devant le tableau affiché au jour 14. Le Lean appelle cela le management visuel. Vous l'appellerez « la réunion qui ne dure pas ».

DURÉE 30 minutes par mois
QUI Comité de direction

☐ Fait le ___ / ___

JOUR **29** / 30 POUR DURER

29 Allez voir votre principal client

> *Vos clients se préparent aussi. Le premier fournisseur qui leur montre son plan de continuité devient celui qu'on garde.*

À FAIRE

1. Prenez rendez-vous avec votre principal client, page du plan sous le bras.
2. Montrez vos trois trous, vos parades et votre temps de survie.
3. Demandez-lui ses propres attentes, et ce qu'il peut faire pour vous : prévisions, délais de paiement.
4. Proposez un exercice commun dans l'année.

VU SUR LE TERRAIN

Le Supply Chain Centre britannique demande aux industriels de surveiller leurs chaînes et annonce des normes sur la cartographie des fournisseurs et la préparation aux ruptures. Les questionnaires finiront chez les fournisseurs. Source : GOV.UK, 2026.

DURÉE 1 rendez-vous
QUI Dirigeant et responsable commercial

☐ Fait le ___ / ___

JOUR **30** / 30 POUR DURER

30 Recommencez

> *Relisez les papiers du jour 1. La question « combien de jours tenons-nous ? » a désormais une réponse chiffrée. Elle va changer.*

À FAIRE

1. Recalculez temps de survie et temps de rétablissement chaque trimestre.
2. Refaites l'exercice chaque année, avec un scénario différent.
3. Remplacez un trou fermé par le suivant de la liste.
4. Félicitez l'équipe : c'est elle qui verra le prochain signal.

LE BON RÉFLEXE

Londres demande trois jours d'autonomie à chaque foyer britannique depuis octobre 2026. Votre entreprise connaît maintenant son propre chiffre. Gardez-le à jour, et dites-le.

DURÉE 1 heure par trimestre
QUI Comité de direction

☐ Fait le ___ / ___

L'AUTEUR APRÈS LE JOUR 30



Manuel Gourmand

Fondateur de Phi-Lean

Ancien Directeur Industriel · Ingénieur ENIM · M.Sc. Lean Enterprise

J'ai passé **15 ans à diriger des supply chains et des sites industriels**, en France et à l'international. Ma spécialité : **cartographier les processus** pour supprimer les goulots d'étranglement et fluidifier les trois flux qui font vivre une entreprise : la matière, l'information et l'argent.

Ma mission aujourd'hui : **aider les TPE et PME à sécuriser leurs flux**, avec méthode. D'abord voir et compter, ensuite fermer les trous qui comptent.

Une question, une idée, une critique ? Échangeons.

Merci d'avoir tenu jusqu'au jour 30 ! Ma conviction est simple : la résilience des TPE et PME passe avant tout par le partage d'expérience et l'action de terrain. Une question sur votre organisation, une réaction sur une fiche, ou simplement votre nombre de jours : contactez-moi, sans engagement.

LinkedIn

Manuel Gourmand
07 62 24 65 51
manuel@phi-lean.com
www.phi-lean.com

www.phi-lean.com

POUR ALLER PLUS LOIN

Pour étudier le sujet plus en profondeur, lisez mon article « The State of the Art in Supply Chain Management 2026 », disponible sur **www.phi-lean.com**.

MANUEL GOURMAND

Combien de jours tenez-vous ?

Attention : peut rendre votre entreprise difficile à arrêter.

Le 22 octobre 2026, Londres a demandé à chaque foyer britannique de pouvoir tenir trois jours sans aide. Et votre PME ? Combien de jours sans son premier fournisseur, son serveur ou son premier client ? Genex UK, 17 salariés, n'a jamais été piratée : l'arrêt de Jaguar Land Rover a suffi à vider son atelier. Octave, 38 salariés, a restauré ses systèmes en six semaines, puis n'a jamais refermé son trou de trésorerie. D'autres ont découvert chez OVHcloud que leurs sauvegardes brûlaient dans le même bâtiment que leur serveur, ou que le détroit d'Ormuz passait par leur facture de gazole.

Ce livre propose 30 fiches, une par jour, pour remplacer « je crois » par un nombre de jours : voir, compter, fermer les trous, s'entraîner, durer. Chaque fiche tient sur une page, avec une durée et un responsable. Aucune ne demande de logiciel. À garder près de la machine à café.

« Je n'ai plus jamais été la seule copie. »
UN DISQUE DUR EXTERNE, DÉSORMAIS HORS SITE

CONTRE-INDICATIONS

Ne pas commencer en pleine crise : dans ce cas, aller directement à la fiche 23. Déconseillé aux entreprises persuadées d'être trop petites pour intéresser les pirates. Peut provoquer des conversations franches avec votre banquier. Si les symptômes persistent, consultez votre sensei.

Manuel Gourmand, fondateur de Phi-Lean, partage avec humour 15 ans de directions industrielle et supply chain.

www.phi-lean.com

Phi-Lean PRESS
The True Philosophie of Lean

Tenir hors de portée des fournisseurs uniques.

Phi-Lean Press © 2026

ISBN 978-1-0654997-3-2
9 781065 499732
Takt time : 1 fiche par jour
Prix : 0 € de stock