

Le Think Tank Supply Chain de l'Association des Centraliens :

une action en cours pour l'emploi en France

Depuis plusieurs années, notre Association a pris l'initiative de susciter des Think Tanks, ou laboratoires d'idées, afin d'émettre des propositions concrètes sur les questions sociétales auxquelles la France est confrontée. C'est dans ce cadre que le groupement Centrale Achats et Supply Chain a décidé dans le courant de 2011 de proposer un Think Tank sur la Supply Chain, avec un certain nombre de spécificités.



© Cathy Polge

Les membres du Think tank lors de leur dernière séance plénière le 30 mai 2012

Tout d'abord nous sommes convaincus que les entreprises œuvrant en France, en particulier les PME et ETI, seront encore plus performantes si elles prennent davantage conscience de l'enjeu de la Supply Chain et que cette prise de conscience pourrait entraîner non seulement la sauvegarde mais aussi la création d'emplois tant dans le secteur industriel que dans celui des services. Pour ce faire, il faut une mobilisation concomitante et concertée de nombreux acteurs : responsables d'entreprises, des pouvoirs publics, des milieux académiques, des associations et des revues professionnelles. L'objectif du Think Tank est donc d'émettre des recommandations à l'ensemble de ces acteurs.

Ensuite, à l'instar de notre groupement, il a semblé indispensable d'ouvrir ce Think Tank au-delà de la communauté centralienne. C'est ainsi qu'il est commandité par Fapics¹, Association Française de Management des Opérations de la Chaîne Logistique. Le Think Tank a également trois partenaires : la DGCIS² (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services) du Ministère du Redressement Productif, CCI-France³, l'établissement national fédérateur des Chambres de Commerce et d'Industrie françaises, et le Laboratoire de Génie Industriel de l'Ecole⁴. Le « Premier Cercle » du Think Tank, c'est-à-dire son comité de pilotage, comprend les représentants du groupement, de Fapics et des trois partenaires.

26 réunions en 26 semaines !

La première partie de l'action du Think Tank fut consacrée à des réunions de travail et de

remue-méninges. Ces réunions se tinrent de novembre 2011 à mai 2012, à raison d'une par semaine. Ces réunions furent ouvertes aux 59 membres du Think Tank, pour moitié centraliens, et purent profiter de la participation ponctuelle de 40 autres experts. Chacune des réunions portait sur un thème précis : compréhension de ce qu'est la Supply Chain et de ses différents maillons, ses spécificités pour certaines filières ou pour les PME et ETI, ses interfaces avec d'autres fonctions, sa participation à la valeur ajoutée, l'emploi et la formation, la Supply Chain pour les ONG et le secteur solidaire, son rôle pour l'exportation, la comparaison avec l'Allemagne, etc.

En raison de l'évolution, voire la révolution, que représente l'arrivée de le-commerce pour la Supply Chain, nous avons décidé de confier une étude spécifique à cette question, dans le cadre d'un projet de 3^e année, à 5 étudiants de Centrale : Benjamin Balaud, Mélanie Bateman, Céline Batlouni, Ibrahim Nehme et Alexandre Tomski-Crapart. Les conclusions de cette étude ont enrichi nos travaux sur cette problématique, abordée par ailleurs dans cette revue.

De tout ce travail sont ressorties un très grand nombre de recommandations dont les 16 suivantes ont été présentées au congrès de Fapics en juin 2012, comme le prévoyait la Lettre de mission du Think Tank :

- ❑ Officialiser une définition, acceptée par tous les acteurs, du Supply Chain Management (SCM)
- ❑ Joindre à une telle définition un compendium présentant les fondamentaux de la Supply Chain

- ❑ Promouvoir le processus S&OP/PIC comme un élément incontournable d'une Supply Chain maîtrisée
- ❑ Développer la prise conscience qu'une bonne gestion de l'offre nécessite au préalable une bonne gestion de la demande, en y mettant notamment les ressources nécessaires
- ❑ Promouvoir, voire par des incitations, le développement de la collaboration dans l'entreprise étendue : entre clients et fournisseurs, entre producteurs et sous-traitants, entre donneurs d'ordre et prestataires, entre entreprises (massification, mutualisation, ...), entre PME d'un même bassin d'emplois, entre entreprises pour se développer à l'export
- ❑ Agir auprès des milieux financiers pour une meilleure prise en compte des enjeux économiques et financiers de la SC, incluant : l'aide du contrôle de gestion pour le suivi des coûts liés aux optimisations, la prise en compte de la qualité de la SC dans l'estimation des actifs
- ❑ Les indicateurs de performance doivent permettre de vérifier si les objectifs de SC, issus d'objectifs stratégiques de l'entreprise, sont atteints ; et, si tel n'est pas le cas, de mesurer les écarts et de formuler les mesures correctives pour les éviter à l'avenir
- ❑ Les praticiens de la SC doivent être partie prenante dans l'évolution des systèmes d'informations liés aux flux, y compris les ERP, CRM, MES, etc. Leur rôle inclut notamment : l'expression des besoins, la description des processus, la définition des indicateurs clés, etc.
- ❑ Repenser la distribution physique à partir de l'optimisation des flux et la prise en compte du développement durable, sur l'ensemble du cycle de vie des produits, et dans les trois dimensions économique, écologique et sociétale
- ❑ Définir de façon assez précise ce que doit contenir une fonction SC dans l'entreprise et le poste de Supply Chain Manager puis agir auprès des organismes concernés (pouvoirs

1. Cf. www.fapics.org et interview de Caroline Mondon, présidente de Fapics, dans cette revue.
 2. Cf. www.dgcis.gouv.fr
 3. Cf. <http://www.cci.fr/>
 4. Cf. www.lgi.ecp.fr et article de Zied Jemai et Evren Sahin dans cette revue.



© Cathy Polge

Présentation des premières conclusions du Think Tank au Congrès de Fapics le 14 juin 2012.

publics, emploi, ressources humaines, formations, ...) pour une prise en compte de ces définitions. Inclure les fondamentaux dans toute formation initiale et continue en SC. Développer l'amélioration continue des connaissances et des compétences, en particulier par des certifications proposées dans tous les lieux de formation

- Approfondir le rôle que peut jouer la SC dans les décisions de délocalisations, relocalisations, réductions ou créations d'emplois industriels, par secteur économique. A partir d'une telle analyse, en déduire d'éventuelles mesures pour réduire les risques et développer les opportunités
- Mener une étude plus systématique des différences d'appréhension de la SC chez les voisins européens de la France, en particulier l'Allemagne
- Définir un « SC Performance Index », au niveau des pays, voire au niveau des entreprises
- Relancer des initiatives pour une prise en compte plus professionnelle des enjeux de SC dans les ONG et associations, vu l'importance et la vitalité de ce secteur en France
- Définir ce qu'est la SC des entreprises de service ; approfondir la corrélation et complémentarité entre SCM, Soutien Logistique Intégré, Logistique de projet
- Créer une plateforme commune de tous les promoteurs de la SC en France, notamment les différentes associations professionnelles.

Un ouvrage en cours, et déjà des débuts de mise en œuvre

A l'instar des autres Think Tanks créés avant le nôtre⁵, il est prévu de présenter l'ensemble des recommandations du Think Tank Supply Chain dans un ouvrage. Pour différentes raisons, celui-ci a pris du retard. Il devrait comprendre plus d'une centaine de recommandations qui seront présentées de façon matricielle par cibles : responsables d'entreprises, pouvoirs publics, responsables logistiques et supply chain, académiques, associations professionnelles, et par délais de mise en œuvre : court, moyen, long terme.

En raison de la situation de l'emploi et de l'économie dans notre pays, il nous a semblé urgent, sans attendre la publication de cet ouvrage, d'informer et de démarrer concrètement la mise en œuvre de certaines de nos recommandations. Et ceci dans trois directions complémentaires.

La première est de présenter, d'une façon générale, le résultat des travaux du Think Tank dans

le plus grand nombre d'occasions possible. Au-delà d'informer sur certaines grandes recommandations, cela permet de communiquer tout simplement sur l'action de l'Association des Centraliens, de son groupement Centrale Achats et Supply Chain et de l'Ecole Centrale Paris, dans le domaine de la Supply Chain. De telles communications ont été faites depuis un an dans de nombreuses manifestations professionnelles, nationales ou locales, ainsi que dans la revue Supply Chain Magazine⁶, dont la directrice générale et rédactrice en chef, Cathy Polge, écrit l'édito de ce dossier.

La deuxième action, menée conjointement avec Fapics, commanditaire du Think Tank, est de commencer la mise en œuvre de certaines actions à travers des « pilotes », notamment via le réseau des CCI, CCI-France étant partenaire du Think Tank.

La troisième action est avec l'autre partenaire du Think Tank : le Ministère du Redressement Productif et sa Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services. En effet, suite à un petit groupe de travail que nous avons animé début 2013 au sein de cette direction, nous avons pu présenter certaines des recommandations principales du Think Tank le 4 juin 2013 durant la séance d'installation de la nouvelle Commission Nationale des Services⁷ présidée par Arnaud Montebourg.

Suite à cette présentation, le Ministère a décidé de créer une Section Thématique permanente intitulée « Logistique et Supply Chain » dont la présidence m'est confiée. Cette section se réunit maintenant régulièrement autour d'une quinzaine d'experts qui la composent. C'est d'ores-et-déjà le début de l'application concrète d'une des recommandations du Think Tank : la sensibilisation des pouvoirs publics à la Supply Chain. Notre espoir est qu'elle permette la mise en œuvre d'autres recommandations, notamment dans le domaine de l'emploi ; c'est en tout cas la raison d'être de notre action, bien entendu bienveillante.

A toi qui lis ces lignes :

Notre gratitude va aujourd'hui à **l'Association des centraliens qui eut l'idée de la création des Think Tanks**, aux membres du groupement Centrale Achats et Supply chain et du Think Tank, à son commanditaire et ses partenaires, mais aussi à tous ceux qui, à la lecture de ce dossier, vont nous aider pour la promotion et le développement d'une Supply Chain maîtrisée afin de développer l'emploi et la performance de l'économie française.

De gauche à droite :

- Dominique Brunin (CCI-France),
- Caroline Mondon (Fapics),
- Laurent Grégoire (Think Tank),
- Laurent Vigouroux (Bernard Controls),
- Jean-Marie Bomy (CFGI-Mobilité),
- Eric Berner (DGCIS-Ministère du Redressement Productif),
- Michel Legrand (Sanofi),
- Zied Jemai (Ecole Centrale de Paris),
- Fernando Prata (Groupement Supply Chain & Achats)

Toi, responsable d'entreprise, qui n'as pas encore convaincu de l'importance de la Supply Chain,

Toi, manager, qui penses que la Supply Chain n'a aucun rapport avec ton métier,

Toi, étudiant à Centrale, qui t'interroges sur ton avenir,

Toi, qui ne travailles pas en entreprise mais dans les pouvoirs publics, les administrations, l'économie solidaire, ...

... n'hésite pas à contacter le Think Tank⁸ qui aimerait échanger avec toi pour poursuivre sa réflexion et son action sur le terrain ! ■



Laurent Grégoire (78)

Exerce depuis 33 ans dans la société industrielle papetière produisant notamment les produits de grande consommation aux marques Lotus, Moltone, O'Kay, Demak²Up (faisant successivement partie des groupes Béghin-Say, Kaysersberg, Jamont, James River, Fort James, Georgia Pacific, aujourd'hui SCA). Il y a notamment créé la fonction supply chain au niveau français et européen.

Il fut président de l'ASLOG, association pour la logistique, dont il est président d'honneur, et le premier président du Groupement Achats et Supply Chain de l'Association des Centraliens. Outre l'animation du Think Tank supply Chain, il préside actuellement la commission Management de la logistique d'AFNOR et la section thématique Logistique et Supply Chain de la Commission Nationale des Services du Ministère du Redressement Productif).

Il exerce par ailleurs depuis 35 ans des responsabilités dans divers mouvements œuvrant pour la citoyenneté européenne, dont le Parlement Européen des Jeunes dont il fut le fondateur en France.

5. Cf : 8 priorités pour dynamiser l'innovation en France, Armand Colin / Association des Centraliens, novembre 2011, et En route vers l'Eco-économie, Armand Colin / Association des Centraliens, mars 2013

6. Cf. <http://supplychainmagazine.fr> où l'on peut s'abonner gratuitement à la revue mensuelle et à la Newsletter quotidienne.

7. Cf. décret <http://legifrance.gouv.fr>

8. think-tank.logistique@centraliens.net.