

MARS 2022 - N°101

DOSSIER I

fusions

MAGAZINE DE LA MÉTALLURGIE BRETONNE

LA SUPPLY CHAIN AU COEUR DE LA PERFORMANCE



LES SUPPLY CHAINS DE DEMAIN SERONT RESPONSABLES OU NE SERONT PLUS

UIMM
Bretagne
LA FABRIQUE DE L'AVENIR

Pénuries de matières premières ou de composants, hausse des prix, du coût de l'énergie, des taux de fret, effets de stock... Dans les entreprises industrielles, les coups de fil des fournisseurs et les réunions de crise s'enchaînent. Depuis deux ans, les conséquences de la pandémie de Covid et aujourd'hui la guerre en Ukraine, ont ébranlé les supply chains comme jamais, et pour faire face, les industriels doivent redoubler d'agilité.

« La mondialisation, la concurrence internationale et l'essor du digital font que depuis 20 ans, nous vivons dans un monde Vuca », avance Caroline Mondon, directrice du développement de l'Association francophone de supply chain management (AfrSCM). Vuca (ou Vica en français) pour décrire un monde variable, incertain, complexe et ambigu. Un contexte largement mis en exergue depuis 2020 par la crise sanitaire puis par la guerre en Ukraine. « Il n'est plus possible aujourd'hui de piloter une entreprise de façon linéaire, sans prendre en compte ce qui se passe dans son environnement pour s'y adapter. Un management efficace de la supply chain devient donc un vecteur de création de valeur, afin de mettre en place une stratégie réaliste d'entreprise », poursuit-elle. La supply chain qu'est-ce que c'est ? Sans véritable équivalent en français, il s'agit de « la chaîne d'entreprises qui va du premier fournisseur jusqu'au dernier client et qui permet de créer de la valeur », définit Élodie Le Provost, déléguée générale du cluster Bretagne supply chain. Celle-ci est composée de plusieurs flux qu'il est nécessaire de synchroniser : les flux physiques de matières et de produits (la logistique) mais aussi les flux financiers (dont la trésorerie) et d'information. Auxquels Caroline Mondon ajoute les flux de compétences. « La performance de cette chaîne se mesure à la hauteur du plus faible de ses maillons, pointe Élodie Le Provost. Il ne suffit pas qu'une entreprise soit forte pour que le bon produit arrive au bon moment, au bon prix et au bon client, il faut que la chaîne complète le soit. Ce qui demande une collaboration renforcée entre les différents acteurs. »

Arbitrer entre les objectifs des uns et des autres

Collaboration, coopération... Ce sont des mots qui reviennent souvent quand on parle de supply chain, et encore plus lorsque l'on évoque le supply chain management, la fonction qui consiste à piloter tous ces flux au sein d'une entreprise mais aussi au-delà, en prenant en compte les fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, transporteurs, le contexte international, les marchés...

« Quand on travaille en silos, chaque service poursuit ses propres objectifs, explique Caroline Mondon. Les acheteurs veulent acheter des lots importants pour baisser le prix unitaire, les responsables de production préfèrent les grandes séries pour utiliser au maximum leurs machines, les commerciaux veulent servir leurs clients sans délai. Le supply chain manager, qui a une vision trans-

EN CHIFFRES

80% DANS CES MÉTIERS,
8 SALARIÉS SUR 10
SONT DES HOMMES.

versale et a compris la stratégie de l'entreprise, va faire en sorte de créer des synergies entre les équipes. Il se focalise sur les priorités pour satisfaire la demande client et en même temps pour assurer un retour sur investissement. »

La demande est de plus en plus volatile, d'où l'importance de savoir se remettre en question, de faire preuve d'agilité et d'avoir une approche systémique des supply chains de l'entreprise, pour pouvoir s'adapter rapidement. « Car une supply chain bien gérée permet d'éviter le gaspillage de matière, d'argent, d'énergie, de temps, de motivation, de compétence, liste Caroline Mondon. Ce qui permet de réinvestir dans l'innovation, qui est une des forces de l'industrie française. »



Caroline Mondon est directrice du développement de l'Association francophone du supply chain management.



Élodie Le Provost est déléguée générale de Bretagne supply chain.

en charge du pilotage de la supply chain », indique la déléguée générale de Bretagne supply chain, qui a participé à cette étude. L'enquête montre aussi que les métiers de la supply chain (transport, logistique, manutention, achats, ordonnancement, prévisions...) au sein des chargeurs représentent 33 000 emplois en Bretagne, dont 53,9 % dans l'industrie. Avec des tensions concernant les caristes et préparateurs de commandes, mais aussi les techniciens de niveaux bac +2

et bac +3. « En termes de compétences, les équipes supply chain ont de plus en plus de défis à mener de front, avec des enjeux au niveau du transport international, des approvisionnements, de la digitalisation... », relève Élodie Le Provost.

Des métiers qui se professionnalisent

Aujourd'hui, le supply chain management n'est plus l'apanage des grands groupes. Les PME aussi peuvent et doivent s'en saisir. « Le premier symptôme d'une supply chain mal gérée, ce sont les problèmes de trésorerie, qui affaiblissent particulièrement les PME », pointe Caroline Mondon. Le dirigeant ou le comité de direction peuvent occuper cette fonction. Ou faire monter en compétences certains salariés à des postes de coordinateurs de flux, responsables supply chain... « Ce sont des métiers nouveaux dans les PME, admet Élodie Le Provost, mais ils se professionnalisent. »

Des modes d'organisation intuitifs et faciles à appréhender se développent comme le concept DDAE (Demand driven adaptative enterprise) « qui permet à des professionnels de niveau bac +3 de se former en deux jours », souligne Caroline Mondon. La méthodologie DDMRP (Demand driven material requirements planning) est aujourd'hui développée dans des industries internationales. Pour en présenter les enjeux, l'AfrSCM organise des serious games : l'objectif est, sous forme de jeu, de sauver une entreprise grâce aux bonnes pratiques de supply chain management et de sensibiliser les acteurs à la nature systémique des supply chains. Des exemples parmi d'autres qui permettent de monter en compétences dans ce domaine.

Une étude réalisée par la CCI Bretagne en 2021 ⁽¹⁾ montre d'ailleurs que les entreprises bretonnes ne sont pas en retard sur cette question : « La région a pourtant un tissu important de PME, mais 70 % des entreprises interrogées déclarent avoir quelqu'un

En première ligne face aux défis de l'industrie

Car ces métiers sont en première ligne des grands changements qui touchent aujourd'hui l'industrie, en matière de développement numérique avec l'usine et l'entrepôt 4.0, les échanges d'information, la blockchain, la cybersécurité. Mais aussi les impacts sur l'environnement, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), l'économie circulaire, la relocalisation. « Dans de nombreux cas, il est finalement plus rentable de raccourcir les supply chains en relocalisant la production sur le marché où se trouvent les clients », souligne Caroline Mondon. Dans cet esprit, les UIMM bretonnes ont d'ailleurs mis en place une charte « Industriel engagé pour mon territoire », qui favorise l'entraide et réflexe de proximité au sein du réseau de la métallurgie.

Car Caroline Mondon en est persuadée : « Les supply chains de demain seront responsables ou ne seront plus. Les jeunes générations commencent à refuser de travailler pour des entreprises qui n'ont pas de programmes RSE ambitieux, les entreprises ne s'implantent plus sur certains territoires pour des questions de pollution, et de plus en plus de clients n'achètent plus de produits fabriqués dans de mauvaises conditions sociales. » Des arguments pour attirer les jeunes vers ces métiers ouverts sur le monde, où le travail d'équipe prime et l'impact global et à long terme sont pris en compte. ■

(1) « Les emplois et compétences des fonctions supply chain dans l'industrie et la distribution en Bretagne », 2021, par la CCI Bretagne, en partenariat avec Bretagne supply chain. Disponible sur le site internet de la CCI Bretagne.

10%

LES SALARIÉS DE LA SUPPLY CHAIN
REPRÉSENTERAIENT 10 % DES EMPLOIS DU SECTEUR
MARCHAND, SOIT 80 000 EMPLOIS EN BRETAGNE,
DONT 33 000 POUR LES SECTEURS DE L'INDUSTRIE
ET DE LA DISTRIBUTION.

40

UNE QUARANTAINE DE MÉTIERS DE LA SUPPLY CHAIN
ONT ÉTÉ IDENTIFIÉS, DANS LES DOMAINES DES ACHATS,
APPROVISIONNEMENTS, GESTION DES STOCKS, LOGISTIQUE,
TRANSPORT, ORDONNANCEMENT, VENTES...

Données issues de l'étude de la CCI Bretagne sur les emplois des fonctions supply chain.