

Les Echos EXECUTIVES

Supply chain : 5 tendances pour prendre de l'avance

STRATÉGIE

Longtemps cantonné au transport et considéré comme un centre de coûts, le supply chain management a acquis ses lettres de noblesse stratégique grâce aux promesses de valeur ajoutée qu'il tient et veut continuer à tenir.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr

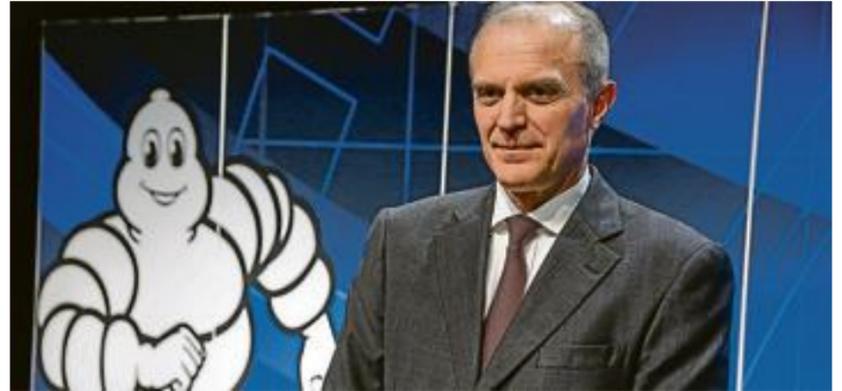
Encore réservé aux grandes et aux moyennes entreprises, le supply chain management infuse progressivement dans un nombre croissant d'organisations. Longtemps cantonné aux seuls transports et perçu comme un centre de coûts, le concept est de mieux en mieux appréhendé dans sa globalité. Il est devenu un outil de pilotage de l'ensemble des flux de l'entreprise, qu'ils soient physiques, financiers ou d'informations. Orienté vers la création de valeur, le supply chain management se distingue nettement de la logistique limitée aux seuls flux physiques. Tour d'horizon des cinq tendances qui bousculent une spécialité en pleine transformation.

1 La planification tous azimuts

Adoptée au cours des années 2000 par certaines entreprises pionnières, la logique de planification est aujourd'hui arrivée à maturité et séduit de plus en plus de groupes français comme Essilor, Michelin ou encore Sanofi. « *Malgré un environnement économique toujours plus imprévisible, les entreprises ont acquis la conviction que pour bien acheter, produire et livrer, il fallait concevoir et planifier* », explique Laurent Grégoire, président de la section thématique Logistique et supply chain de la Commission nationale des services. De la chaîne de production au vendeur, ce travail de prévisions suppose que les sociétés réussissent à jongler entre plusieurs horizons : le très court terme pour anticiper la livraison des produits ou services ; le moyen terme pour perfectionner les familles de produits ; et le long terme pour programmer les investissements financiers les plus lourds. Matérialisé par un processus de Sales & Operations Planning (S&OP), ou Integrated Business Planning (IBP), éprouvé chaque mois, il traduit la stratégie de



Mary Barra, chairman et CEO de General Motors Company ; Florent Menegaux, numéro 2 de Michelin ; Jérôme Guillen, numéro 2 de Tesla... Autant d'exemples qui montrent que la supply chain a gagné ses lettres de noblesse et peut mener jusqu'à la direction générale. Photos William Widmer/Redux-REA ; Vernier/JBV News ; dpa Picture-Alliance/AFP



l'entreprise dans un déroulé opérationnel balisé semaine par semaine. Chez Essilor, ce process a, par exemple, permis de garantir l'adéquation entre la charge et la capacité des usines de production de verres.

2 L'essor de la méthode DDMRP

Parmi les différentes méthodologies avancées du supply chain management, le DDMRP (Demand Driven Material Requirements Planning) est sans doute celle qui, actuellement, a le plus le vent en poupe. Uniquement tirés par les demandes réelles des clients, les flux de production s'adaptent au jour le jour aux commandes grâce à un système de « buffers » – des zones tampons de stocks – capables d'absorber les variations de la demande, et à un code couleur qui permet aux chaînes de fabrication de prioriser leurs tâches. Résultat : les stocks diminuent, tandis que le taux de service et la satisfaction des clients s'améliorent. « *Attirées par*

le taux de service exceptionnel, les délais client très courts et la meilleure capacité d'innovation que cette méthode permet d'atteindre, les entreprises comme Michelin, bioMérieux ou Air Liquide sont de plus en plus nombreuses à s'y convertir pour ne pas risquer de perdre des parts de marché », affirme Caroline Mondon, directrice générale de Fapics, association française de supply chain management.

3 L'émergence de la RSE

Poussées par les investisseurs et les consommateurs, les entreprises cherchent à approfondir leur responsabilité sociétale et environnementale, ou politique RSE. Un objectif que la supply chain pourrait, dans les mois et les années à venir, leur donner les moyens d'atteindre. « *Outre la quasi-suppression du gaspillage et la diminution des émissions de gaz à effet de serre qu'elle offre grâce à une meilleure gestion des stocks et à une plus grande efficacité des transports, la traçabilité des produits*

garantie par une supply chain maîtrisée peut aider les entreprises à développer leurs achats responsables », assure le nouveau président de Fapics, Rémi Lequette. Autrement dit, le supply chain management pourrait aider à détecter le sous-traitant peu éthique d'un fournisseur ou, au contraire, évaluer l'impact financier lié au choix d'un fournisseur responsable.

4 Les défis des économies circulaire et d'usage

La supply chain n'échappe pas aux disruptions qui chamboulent le monde économique. « *On pourrait penser que l'économie circulaire améliore, grâce à sa logique de récupération, la productivité de la supply chain avec des flux de transport fonctionnant dans les deux sens et un meilleur taux de remplissage, détaille Laurent Grégoire. Or, on constate aujourd'hui que ce ne sont pas les mêmes camions qui livrent et récupèrent les marchandises, ce qui, à terme, pourrait conduire à l'aug-*

mentation du trafic routier et aller à l'encontre de la préservation de l'environnement. »

Quant à l'économie d'usage ou de fonctionnalité, elle s'invite peu à peu dans certaines stratégies B to B. Michelin propose, par exemple, à ses clients professionnels le paiement à l'usage de pneus de camion, et même d'avion, ce qui a poussé le fabricant clermontois à refondre l'organisation de sa chaîne logistique. « *En parallèle, certaines entreprises songent à revoir leur politique d'entrepôt en payant seulement en fonction des stocks qu'elles détiennent*, ajoute Laurent Grégoire. *On peut même imaginer que, dans un futur proche, la même logique s'applique aux lignes de fabrication.* »

5 Les promesses de la blockchain

Encore en phase de test, l'implémentation de la blockchain dans la supply chain est vectrice de nombreuses promesses, particulièrement en matière de traçabilité. Ces derniers mois, Carrefour a appliqué cette technologie à ses filières poulet d'Auvergne et tomate « qualité Carrefour » afin de permettre au consommateur de disposer de certaines informations relatives au produit – origine, nom du producteur ou de l'éleveur, mode de culture ou d'élevage. Un système qui, outre la transparence qu'il génère, permet au distributeur de suivre le produit, mais aussi toutes les opérations directement afférentes. Combinée aux « smart contracts » et à l'intelligence artificielle, la blockchain pourrait même, à terme, participer à l'automatisation quasi complète de la supply chain. « *Conformément au "smart contract" qui le relie à un distributeur, la production d'un fournisseur de boissons pourrait, lorsque la température dépasse 30 degrés deux jours de suite, augmenter automatiquement, sans qu'aucune personne n'ait eu à en discuter* », imagine le chercheur. Encore théorique, une telle application bouleverserait, à coup sûr, l'organisation de la supply chain de demain. ■

L'ÉDITO de Muriel Jasor

Le bon produit au bon moment, au bon endroit

La logistique a vécu, vive la supply chain ! Nombre d'organisations saisissent l'importance d'investir dans la robotique et la digitalisation d'une gestion de flux non seulement physiques, mais aussi financiers et d'information. Elles se donnent ainsi les moyens de fluidifier leur activité pour gagner en réactivité face au client. Autrement dit, de délivrer - avec une maîtrise de ses coûts et de sa qualité - le bon produit au bon endroit et au bon moment. Cet avantage compétitif leur permet de doper leur chiffre d'affaires, puis à terme de changer d'échelle. En propulsant, il y a quelques jours, Jérôme Guillen numéro deux de Tesla, Elon Musk

démontre, d'une façon éclatante, qu'il considère la supply chain comme l'épine dorsale de l'entreprise. Le Frenchy promu a en effet joué un rôle important dans l'augmentation des cadences de production du Model 3, et surtout réussi « *à faire ce que tous pensaient impossible : créer une ligne d'assemblage générale de gros volumes en quelques semaines* », a justifié l'entrepreneur de Californie. Preuve que la supply chain peut mener loin, même très haut dans l'organigramme, et mettre à bas nombre d'idées reçues sur l'activité (emplois peu rémunérés, peu qualifiés, guère évolutifs ou encore exclusivement masculins...). D'une grande

diversité, ses métiers couvrent une large fourchette de rémunérations (lire page XX). Tous requièrent à la fois des compétences techniques et une grande agilité intellectuelle, car il s'agit de gérer quantité d'urgences et de prévenir de nombreux risques. Vecteur de changement et levier stratégique, la supply chain intègre en son sein un nombre grandissant de critères RSE : empreinte carbone, mutualisation des moyens de collecte, traçabilité des produits... Une façon originale, selon le cabinet BearingPoint, d'allier responsabilité sociétale et d'entreprise, contraintes réglementaires et performance économique. La logistique a vécu, vive la supply chain... verte !



5
c'est le nombre
d'années d'études
pour les métiers
de la supply chain
echo.st/m318372

FORMATION Supply chain : des serious games pour évangéliser

Depuis le début de l'année, l'association Fapics s'est lancée dans un tour de France pour sensibiliser les entreprises aux vertus du supply chain management et promouvoir les bonnes pratiques.

Vincent Bouquet
@VincentBouquet

Et Fapics prit son bâton de pèlerin... Depuis le début de l'année, l'association française de supply chain management s'est lancée, avec le soutien de la direction générale des entreprises (DGE) et du réseau des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte), dans un tour de France pour répandre la bonne parole auprès des entreprises. Après Paris, Lyon et Lille, c'est à Rennes qu'elle posera ses valises, dans les prochaines semaines, afin d'organiser, autour du serious game « The Fresh Connection » créé par la société néerlandaise Inchainge, une journée découverte à l'attention des collaborateurs d'entreprise, étudiants et enseignants en école ou en université pré-

entend démontrer à tous que la supply chain n'est pas réservée à une élite d'entreprises, mais peut booster la compétitivité de l'ensemble du tissu industriel français », souligne sa directrice générale, Caroline Mondon. Au fil des étapes, plusieurs salariés de grands groupes comme Air Liquide, Essilor, Michelin ou Sanofi ont pu se mesurer à des collaborateurs d'entreprises de taille plus modeste telles que Chantelle, Clasquin, Leroy Merlin ou encore Toupargel.

Briser les silos

Répartis dans des équipes de quatre personnes, les participants endossent, au choix, les rôles de directeur commercial, directeur de la production, directeur des achats ou directeur de la supply chain au sein du board, fictif et resserré, d'une entreprise productrice de jus de fruits en proie à des difficultés économiques. « Les joueurs doivent, tout d'abord, se mettre d'accord sur une stratégie, détaille le président de Fapics, Rémi Lequette. Vont-ils se lancer sur le marché du haut de gamme, avec des dates de péremption serrées et des prix élevés, qui nécessite une supply chain très réactive ou, au contraire, se concentrer sur des produits plus accessibles, avec des dates de péremption plus lâches et des prix plus modestes, et déployer

une supply chain proche de celle du hard-discount ? »

A chaque fois qu'une décision est prise par l'équipe, elle est intégrée dans le logiciel qui, à la fin des différents rounds, calcule automatiquement le retour sur investissement (ROI), fournit quelques indicateurs clés et fait un point sur le compte de résultat. « En entreprise, nous sommes souvent absorbés par des enjeux opérationnels, témoigne Julien Gaydon, responsable supply chain monde chez Chantelle et participant de la session parisienne qui s'est tenue en février dernier à la DGE. Le jeu a cet avantage de nous faire sortir du cadre et nous fait prendre de la hauteur pour se poser les bonnes questions. » Et Emmanuelle Graux Renaud, chargée de projet IT systèmes décisionnels chez Leroy Merlin et participante à la journée organisée en avril dernier dans les Hauts-de-France, d'ajouter : « Comme dans la majorité des grandes organisations, nos directions travaillent trop souvent en silos avec leurs propres objectifs parfois aux antipodes. Mon travail est de construire des systèmes pour la supply chain : je dois consolider et mettre en commun des informations. Le jeu nous apprend à avoir cette vision de bout en bout de la supply chain et permet de casser le fonctionnement "siloté" de nos organisations. »



Etudiants de l'Ecem Lyon lors de la finale française étudiante du serious game « The Fresh Connection » sur le campus Euralogistic de Lille, le 21 juin dernier. Photo DR

Au fur et à mesure de la progression dans le jeu, la donne se complexifie et les paramètres à intégrer par les participants sont de plus en plus nombreux.

Prioriser les problèmes

« Lors du deuxième round, nous avons vérifié et différencié les contrats par client, ajusté les conditions de livraison et davantage étudié l'organisation du travail pour gagner en efficacité », raconte Florence Dessertine, chargée de mission au sein de l'entité Industrial Merchant VP d'Air Liquide Europe. Des ramifications pléthoriques qui obligent les joueurs à prioriser leurs problè-

mes, « comme dans la réalité », se félicite Rémi Lequette. Pour les plus téméraires, une version financière du jeu, intitulée « The Cool Connection », est même disponible. « Il s'agit d'une expérience différente, d'un cran plus stratégique et complexe : j'ai davantage perçu l'impact direct de mes décisions sur la finance, remarque Guénaële Roger, directrice supply chain de la filiale France de Chantelle. Dans les deux cas, les jeux sont extrêmement concrets et rendent visibles nos décisions. » En démontrant, au passage, à tout un chacun que la supply chain est bien un rouage stratégique essentiel. ■

CARRIÈRE

Une grande variété de métiers

Qualifiée presque d'arrière-garde encore récemment, la fonction de directeur supply chain devient incontournable au sein des entreprises. Sa standardisation en dit long sur sa prise de pouvoir.

Delphine Iweins
diweins@lesechos.fr

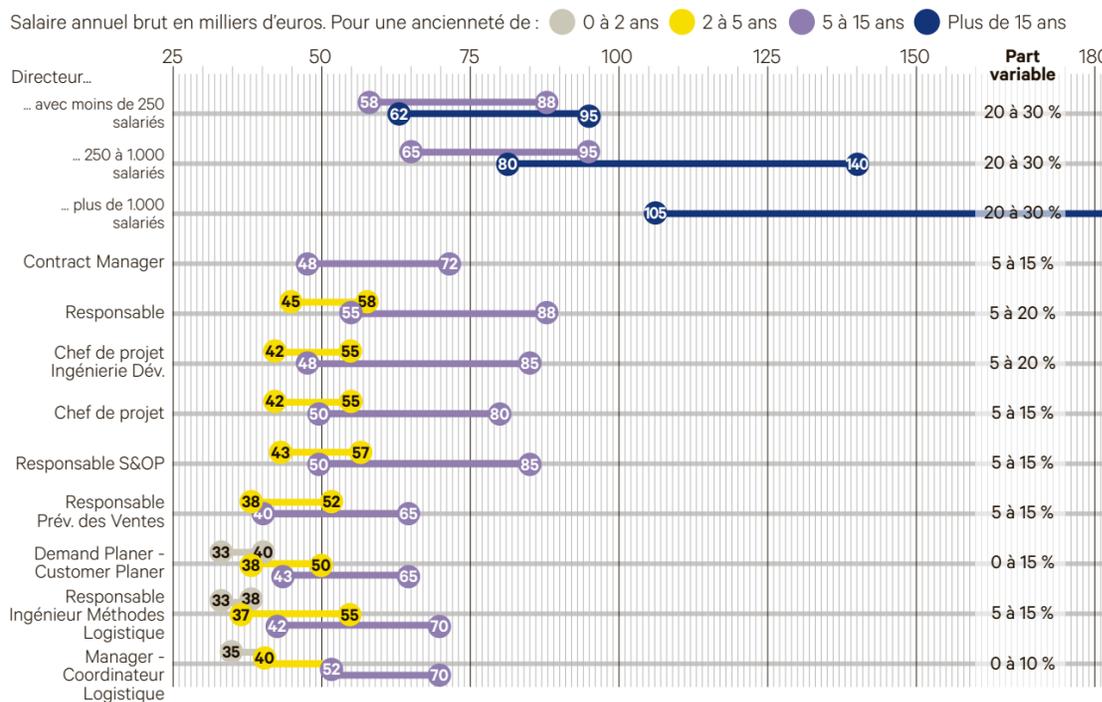
Florent Menegaux, numéro 2 de Michelin, qui deviendra gérant associé commandité du géant industriel l'an prochain, Tim Cook, patron d'Apple, ou bien encore Mary Barra, chairman et CEO de General Motors Company prouvent que la maîtrise de la supply chain peut mener loin. Jusqu'à la direction générale : « On fait carrière dans cette voie. De plus en plus de directeurs supply chain sont membres de comité exécutif », confirme Stéphane Glowinski, managing partner du cabinet Transearch. Opérationnel mais aussi visionnaire, le directeur supply chain joue un rôle majeur dans la réduction des coûts de son entreprise. Ses missions sont autant stratégiques que tactiques ou opérationnelles. « Quelqu'un qui n'a jamais fait d'opérationnel va avoir du mal à apporter de la valeur ajoutée à la fois tactique et stratégique. On ne peut pas faire l'économie du terrain », confirme Jean-Marc Viallatte, directeur supply chain groupe d'Arkema. Deux grands profils se dessinent. Ceux qui ont commencé par la logistique en

apprenant à gérer un entrepôt et en manquant des équipes disposent souvent d'une solide expérience technique. Ils ont une formation d'ingénieur spécialisé en logistique ou bien sont titulaires d'un cursus universitaire logistique. En revanche, lorsque la logistique est confiée à des prestataires, on préférera choisir un directeur supply chain fin connaisseur des achats, du contrôle de gestion ou de l'organisation.

Un rôle d'interface

Au quotidien, le directeur de la supply chain joue un rôle d'interface entre le commercial, la production, la finance et les achats. C'est lui l'artisan de la cohésion de l'entreprise. Il lui faut donc aimer le contact avec les équipes et éprouver de la curiosité pour les métiers de son organisation. « Il faut être capable de réagir très vite et être extrêmement sensible à la notion de service client », complète Jean-Marc Viallatte. Responsable de l'ensemble des flux de l'entreprise, le directeur supply chain a la responsabilité des activités de prévision, de planification, d'approvisionnement, d'ordonnement, des transports et, dans certaines entreprises, du pilotage de l'administration des ventes. « De plus en plus de directeurs supply chain ont la gestion du service client dont ils doivent augmenter la satisfaction », ajoute Edouard-Nicolas Dubar, associé du cabinet Elsinore Executive Search. Idéalement, ce dirigeant doit aussi être capable de remettre en cause les schémas traditionnels et disposer d'une expérience à l'international. « La valeur ajoutée d'un

Supply chain : une large fourchette de rémunération



« LES ÉCHOS » / SOURCES : MICHAELPAGE, PAGE GROUP

Au quotidien, le directeur supply chain joue un rôle d'interface entre le commercial, la production, la finance et les achats. C'est lui l'artisan de la cohésion de l'entreprise.

directeur supply chain est de pouvoir faire évoluer des architectures au quotidien pour aider le business sans l'impacter », complète Edouard-Nicolas Dubar.

La formation continue, un enjeu crucial

Autant de critères qui rendent son recrutement difficile. Le secteur n'est pas non plus le plus attractif. Selon Fapics, l'association française de supply chain management, la France compte presque dix fois moins de certifiés que les Pays-Bas et les pays anglo-saxons, et quarante fois moins que certains pays d'Asie. La supply chain étant sans cesse en pleine transformation, l'enjeu réside

donc dans la formation continue. Mais les salariés en place ne disposent pas toujours de certains « fondamentaux » et ne sont pas forcément capables d'avoir un positionnement stratégique. Face à ce constat, Arkema lance en octobre prochain la Supply Chain Academy. Cette formation s'emploie, dans un premier temps, à fournir les bases du métier aux salariés intéressés. Puis, second volet plus pratique, s'adresse aux responsables de régions (Asie, Europe, Amérique du Nord, etc.). « L'idée est de leur expliquer leur positionnement, leur rôle stratégique et leur façon d'interagir avec les responsables business », explique Jean-Marc Viallatte. ■