



Hervé Hillion,
Président et fondateur de Say Partners

La « Supply Chain Augmentée® » ou comment piloter les chaînes d'approvisionnement dans un monde instable ?

Hervé Hillion, fondateur et président du cabinet de conseil Say Partners, est un expert reconnu de la Supply Chain opérationnelle et financière. Il est le concepteur du logiciel de « jumeau numérique » SCALE®, utilisé par de nombreuses entreprises pour analyser, piloter et prédire la performance de leur Supply Chain « End-To-End ». Il revient dans cet interview sur les enjeux liés au pilotage des chaînes d'approvisionnement dans un monde instable.

Les crises que nous connaissons depuis 2 ans ont révélé brutalement la fragilité des « Chaînes d'Approvisionnement », comment l'expliquez-vous ?

C'est un fait que la pandémie, suivie d'un fort rebond de la croissance, puis plus récemment de l'envolée des prix de l'énergie et des matières premières, a profondément déstabilisé les « Supply Chains » et ceci dans toutes les filières : automobile, aéronautique, agricole, biens de grande consommation...

La crise est un révélateur de la fragilité des « Supply Chains », qui ont bien fonctionné en période de stabilité globale et de croissance continue, mais qui résistent mal aux chocs. Nous avons oublié que les risques sur une Supply Chain sont systémiques, la défaillance d'un seul acteur (fournisseur, transporteur...) impacte tous les autres maillons, d'autant plus vite avec la formidable accélération des flux physiques et d'information.

La réponse se trouve-t-elle dans un retour à des « Supply Chains » plus courtes, une forme de « relocalisation » après 20 ans de « globalisation » ?

Il est certain que plus les Supply Chains sont courtes, plus il est facile d'en maîtriser les risques, sans parler des effets vertueux au niveau de la réduction des émissions carbone (rappelons que les chaînes logistiques sont le 2^{ème} contributeur...) et de la réindustrialisation.

N'oublions pas cependant que les chaînes d'approvisionnement sont organisées par réseau de fournisseurs en cascade à l'échelon mondial, et que le client est global, omnicanal et connecté 24/24. Difficile dans ces conditions d'imaginer que la relocalisation est la solution, du moins dans les années à venir. Il faut donc innover dans la façon de reconstruire des Supply Chains plus « résilientes » !

Quelles sont précisément les solutions que vous préconisez chez Say Partners ?

Nous ne nous contentons pas d'apporter aux entreprises des conseils sur les transformations à opérer dans leur Supply Chain, nous avons développé une véritable plateforme de service dans 3 domaines :

- L'analyse et la surveillance des risques de la Supply Chain « End-To-End »
- L'agilité et la robustesse des flux

(physiques, information, finance)

- Le financement des actifs de la Supply Chain

La plate-forme SCALE®, disponible en mode SaaS, est ce que nous appelons un « jumeau numérique » de la Supply Chain, permettant aux entreprises d'analyser, simuler, surveiller et anticiper les risques de flux, mais aussi de benchmarker leur performance opérationnelle et financière.

Comment SCALE® aide-t-il les entreprises à analyser la vulnérabilité de leur Supply Chain ?

L'analyse des risques couvre les processus de bout-en-bout (achats, production, distribution, ventes) et la nature des flux (physiques, informations, finance). Une dimension importante est de classer les facteurs de risque, à la fois internes à l'entreprise, mais aussi externes dans son éco-système.

Mais le défi est moins dans le référentiel d'analyse que l'identification et le traitement des sources d'information pour évaluer les risques, notamment pour les risques externes, comme nous le constatons aujourd'hui avec la crise : c'est pourquoi nous fournissons sur la

plate-forme un service d'analyse et de surveillance des risques fournisseurs, avec un savoir-faire propre et des outils avancés d'IA (Intelligence Artificielle).

L'analyse des risques est une chose, encore faut-il pouvoir rendre la Supply Chain plus robuste et performante.

En effet ! C'est ce que permet SCALE® qui, grâce à son outil de jumeau numérique, « augmente » considérablement la capacité de pilotage des Supply Chain. SCALE® combine :

- Une « tour de contrôle » de la Supply Chain offrant la visibilité E2E (End-To-End) mais aussi la surveillance, détection et anticipation des écarts de performance (stocks, lead-time, etc...)
- Un simulateur numérique pour tester tout type de scénarios stratégiques et opérationnels
- Un moteur de planification par apprentissage permettant d'adapter et d'optimiser en continu le pilotage des flux

Pour autant SCALE® n'est ni une « boîte noire », ni un outil d'expert exclusivement au service des Supply Chain managers. Il est aussi utilisé par les directeurs financiers et contrôleurs de gestion, pour mieux piloter le BFR (Besoins en Fonds de Roulement) et les cash-flows opérationnels.

Parlez-nous justement de ce lien entre Supply Chain et Finance ?

Performance opérationnelle et performance financière sont intimement liées ! Une Supply Chain performante aura un cycle vertueux de génération de cash-flow. A l'inverse, les ruptures de flux et les stocks excessifs consomment du cash et fragilisent donc la situation financière de l'entreprise. Rappelons, pour mesurer le poids de la Supply Chain dans les bilans, que les stocks « pèsent » plus de 400 milliards d'€ rien qu'en France (stocks industriels et de distribution), soit plus de 40 jours de chiffre d'affaires.



SCALE : Tour de Contrôle « de bout-en-bout » de la Supply Chain physique et financière

Cette question est d'autant plus d'actualité avec l'envolée du prix des matières premières, l'augmentation de l'inflation et l'allongement des délais de transport. Comment trouver le bon point d'équilibre entre le BFR, le chiffre d'affaires et la marge, c'est exactement la réponse que nous apportons aux financiers grâce à SCALE®.

Et en ce qui concerne le financement de la Supply Chain, en quoi consiste-t-il ?

Il y a tout d'abord les solutions d'affacturage proposées par les grands donneurs d'ordre pour tous leurs fournisseurs : c'est ce qu'on appelle historiquement le « reverse factoring » (affacturage inversé), accessible aujourd'hui via des plateformes digitalisées de traitement et de financement des factures.

Néanmoins ce n'est pas suffisant, d'autant qu'avec la crise et l'augmentation des prix et des délais, nombre de fournisseurs ont de plus en plus de difficultés à financer leurs achats et leurs stocks. L'enjeu est devenu critique dans les filières industrielles (aéronautique, automobile) comme l'agro-alimentaire et le e-commerce :

un financement insuffisant n'est pas seulement un frein à la croissance, c'est aussi un facteur de risque majeur pour toute une filière, à cause des ruptures d'approvisionnement.

C'est pourquoi nous avons développé, avec des partenaires financiers, des solutions simples de financement des achats et des stocks destinés aux PME, qui s'appuie également sur notre solution SCALE® pour évaluer les besoins et réaliser un scoring des risques opérationnels et financiers.

La « data-driven » Supply Chain devient une réalité avec SCALE®, tant pour améliorer les flux physiques que les flux financiers !

Les risques et la performance d'une Supply Chain sont systémiques, la clé est donc dans la visibilité « de bout-en-bout »