



© ADRIEN STOCK

Leur vision de la supply chain du futur

Pour prévoir l'avenir, ne dit-on pas qu'il faut connaître le passé ? Sauf que quand il s'agit d'interroger les cabinets de conseil en SCM sur leur vision du futur, l'adage pourrait être « pour prévoir l'avenir, il faut connaître le présent » ! Car tous les éléments constitutifs des supply chains du futur font déjà l'actualité. Mais à l'avenir, ces sujets devraient connaître une véritable accélération.

L'exercice pouvait sembler délicat de prime abord. Il s'agissait de ne pas tomber dans l'écueil de la boule de cristal ! Force est de constater que les réponses des 132 cabinets de conseil interrogés (voir tableaux à partir de la page 42) convergent unanimement vers quelques grands sujets récurrents. Les tendances pour l'avenir se dégagent donc assez nettement. Sans surprise, la supply chain du futur ne se fera pas sans une grosse dose de développement durable, et même plus globalement de RSE. Plus que jamais, l'heure sera à la décarbonation des supply chains. Pour ce faire, les modèles devront se réinventer. Ainsi, le cabinet Suppleo en est convaincu, « les chaînes logistiques vont devenir circulaires ou disparaître ». Il est désormais temps d'imaginer et de dessiner les contours des organisations futures à mettre en place pour basculer des supply chains linéaires vers les fameuses supply chains circulaires. Loin d'être facile, la tâche nécessitera un véritable changement de paradigme.

Résilience, digitalisation, IA, data driven

La supply chain du futur sera en quête de toujours plus de résilience. La multiplication des incertitudes et des risques (géopolitiques, climatiques, inflationnistes, etc.) exacerbe cette nécessité. Si l'on ajoute à cela le renforcement des réglementations en matière d'environnement et de droits sociaux, une refonte des chaînes de valeur est à prévoir. « Dans ce contexte, les chaînes d'approvisionnement vont devoir se recomposer. De nouvelles réflexions vont émerger, notamment sur la nature et la localisation des fournisseurs et partenaires », anticipe le cabinet Inverto (filiale du BCG). Raccourcissement des supply chains et relocalisations sont donc au menu.

Côté technologie, les cabinets anticipent également une accélération de la digitalisation et de l'intégration de l'IA dans les opérations. « La supply chain du futur devra être digitalisée et data driven. Les équipes devront disposer de données en temps réel et des outils d'aide à la décision pour réagir efficacement aux perturbations. L'intelligence artificielle pourra contribuer à améliorer les processus, et les outils à les rendre plus collaboratifs », développe Axsens dans sa réponse. Certains tablent aussi sur un intérêt accru pour la blockchain. « La blockchain sera intégrée pour assurer la traçabilité des produits, améliorant la transparence et la sécurité des transactions », analyse le cabinet Meogroup. Sur le volet intralogistique, le développement de la robotisation et de l'automatisation des opé-

Sommaire



Mikaël Pichavant, Senior Partner chez Mews Partners

« La prise en compte du carbone va continuer à prendre de l'ampleur » page 32



Gil Yaniv, associé de Diagma

« L'approche locale va s'accélérer » page 33



Jérôme Pacaud, Senior Manager chez Findle

« La traçabilité de la supply chain amont et une intégration profonde de bout en bout » page 34



Alexandre de la Nézière, associé chez Newton.Vaurel Consulting

« Les entreprises doivent disposer de capacités de réaction activables à bon escient » page 36



Hervé Hillion, associé fondateur chez Scale Twin

« La supply chain du futur sera end-to-end et data driven » page 37



Bruno Coste, associé fondateur chez EY Adameo

« Produire plus localement et recentrer les SC à une maille régionale » page 38



Nicolas Henry, directeur associé chez Citwell

« L'évolution des organisations doit tendre vers le renforcement d'une certaine résilience » page 39



Fabrice Bonneau, associé fondateur chez Argon&Co

« L'économie circulaire impactera grandement la supply chain » page 40

rations logistiques devrait se poursuivre fortement. Dans ce dossier, Supply Chain Magazine a interrogé plus longuement huit cabinets en leur demandant de se projeter à un horizon de 5 ans. Prenez place à bord de notre voyage. Destination: le futur !

J ULIA F USTIER

Hervé Hillion , associé fondateur chez Scale Twin

Interview

«La supply chain du futur sera end-to-end et data driven »

Supply Chain Magazine : Selon vous, qu'est-ce qui différenciera la supply chain dans 5 ans en matière de pilotage et d'indicateurs ?

Hervé Hillion : L'ESG (environnemental, social et de gouvernance) constitue désormais un facteur déterminant qui fait évoluer la supply chain, y compris dans ses indicateurs. J'insiste bien sur ESG et pas uniquement sur la décarbonation. Depuis cet été, l'Union européenne a officialisé les normes européennes en matière de reporting ESRS (European Sustainability Reporting Standards) sur lesquelles s'appuiera la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) dont le déploiement progressif commencera dès janvier 2025. La directive CSRD [qui vient remplacer l'ancienne NFRD, Non Financial Reporting Directive, N.D.L.R.] vise à imposer aux grandes entreprises et aux PME de fournir un reporting extra-financier annuel de durabilité extrêmement complet. Tout le domaine de l'ESG est ainsi couvert (environ 1 500 critères). S'agissant de la partie environnementale, les aspects couverts sont nombreux : climat, pollution, eau, gaspillage, recyclage, etc.

La supply chain est un moteur très important pour un grand nombre de ces critères. La mise en conformité et la quête « d'excellence durable » constituent une raison inéluctable pour transformer la supply chain en matière de pilotage et d'indicateurs associés. La France est le premier pays de l'UE à avoir publié au *Journal officiel* le décret imposant l'application de la CSRD.

Beaucoup d'entreprises n'imaginaient pas que ce référentiel serait adopté au niveau de l'Union européenne, ou alors de façon moins stricte. Nous observons actuellement une grande fébrilité, car les entreprises sont loin d'être prêtes, même les plus grandes. Nous prévoyons donc un phénomène d'accélération massif pour permettre cette mise en conformité.

SCM : Comment ces nouvelles normes se traduiront-elles dans les opérations ?

H. H. : La conséquence de l'application de ces standards et normes est que les entreprises vont devoir passer de supply chains linéaires à des supply chains circulaires. L'enjeu majeur des prochaines années concerne la reverse supply chain : la gestion des retours, du recyclage, des déchets, etc. Selon moi, nous partons d'une page blanche, car ce sont véritablement de nouveaux « operating models » qu'il faut concevoir, avec toutes les dimensions de coûts, de service, d'organisation, de planification, de compétences, d'outils, etc. Par exemple et de manière concrète, au moment de la conception d'un nouveau produit se posera systématiquement la question du caractère recyclable



des matières tout en intégrant l'origine géographique du fournisseur à la réflexion, donc les impacts sur les transports et le CO₂. La problématique n'est pas uniquement de décarboner la supply chain avec des transports plus durables, c'est

l'ensemble du modèle qu'il faut repenser ! Je suis d'ailleurs surpris de constater que les réflexions portant sur ces nouveaux modèles n'en sont qu'aux balbutiements et que les entreprises ne se sont pas encore bien projetées sur ces questions de supply chains circulaires.

SCM : Quelle autre grande évolution anticipez-vous ?

H. H. : Le digital et la data constituent l'autre évolution fondamentale. Selon moi, les architectures de processus (prévisions, planification, MRP, etc.) conçues il y a 30 ans

sont dépassées. Nous allons passer d'une supply chain silotée par processus à une supply chain tirée par l'exploitation continue des données. La supply chain du futur sera end-to-end et data driven. J'en ai la profonde conviction depuis des années, et cette théorie est en train de devenir une réalité. Avant même de parler d'algorithmes ou d'IA, il est déjà nécessaire de s'interroger sur la façon de

consolider des données (issues de multiples systèmes, acteurs, processus, etc.) de manière intelligente afin de l'exploiter au mieux. Derrière ça, se pose la question de la visibilité, des tours de contrôle, du prédictif. Les technologies actuelles sont dorénavant au niveau pour permettre cette évolution. En termes de méthodologie, il n'est pas nécessaire d'appréhender ce sujet en lançant un gigantesque projet de transformation. Nous préconisons une approche pragmatique par petits pas, en démarrant par une meilleure exploitation des données déjà disponibles, ceci sur un périmètre limité. Ce premier travail donne très rapidement des premières clés de compréhension sur des phénomènes particuliers et permet d'identifier des leviers de performance inconnus jusque-là. Avec cette approche, il n'est plus nécessaire d'investir sur un ERP intégré pour pouvoir commencer à exploiter de la data, d'autant que désormais il existe une multitude d'autres systèmes et d'objets intelligents (IoT) qui fournissent de la data utile. Ces approches offrent en outre l'avantage d'être beaucoup plus accessibles financièrement parlant aux entreprises, et notamment aux PME/ETI.



P R O P O S RECUEILLIS PAR J. F.