

« *Ces Supply Chains qui préfigurent l'avenir* », tel était le thème de la 8^e édition du Forum d'Été organisé par SCMag, en partenariat avec ESCP Europe, le 10 juillet dernier à Paris. Le but était d'analyser les entreprises ayant servi de modèle de par l'excellence de leur Supply Chain dans le passé et celles qui font la différence aujourd'hui par leurs choix en matière de SCM afin d'en tirer des enseignements pour demain. C'était aussi de faire le point sur les dernières technologies (drones, impression 3D, entrepôts automatisés...) susceptibles d'impacter les flux et les organisations à l'avenir. Trois grandes tendances se dégagent de cette journée...

Cette année encore, malgré une météo automnale, le public est venu nombreux assister aux conférences du Forum d'été 2014.



© J.P. GUILLAUME

Supply Chains de demain

Plus d'automatisation, de collaboration/mutualisation... et de besoins en matière grise

Les slides des principales présentations sont consultables sur www.Supplychainexpo.fr

« **B**ienvenus dans un monde nouveau ! ». Telle était en substance la teneur des mots de bienvenue de Jean-Philippe Guillaume, Directeur des Rédactions de Supply Chain Magazine, ravi de se tenir devant une assemblée aussi nombreuse, en dépit d'une météo plus automnale qu'estivale ! Puis Mathieu Dougados, Vice-

Président du Pôle Excellence Opérationnelle de Capgemini Consulting, en tant que sponsor de la journée de conférences, a fait une courte allocution d'introduction, rappelant son attachement à Supply Chain Magazine en tant qu'animateur de la communauté SC et son intérêt tout particulier pour le thème retenu cette année : « *Ces Supply Chains qui pré-*

figurent l'avenir », sur lequel le cabinet de conseil a prévu d'apporter son éclairage en milieu d'après-midi.

Toyota, Walmart, Amazon et Zara : des modèles marquants

Valentina Carbone, Professeur-Chercheur à l'ESCP Europe, a commencé par poser le sujet en analysant diverses sociétés qui ont servi de modèle en SCM par le passé. S'appuyant sur les travaux de Lee en 2005, elle a listé les concepts d'optimisation de la SC déployés sur une « frise du temps du SCM » : le juste à temps (JIT) dans les années 80, l'Efficient Consumer Response (ECR) dans les années 90, la gestion de la relation client (CRM) dans les années 2000, l'architecture globale et la gestion des risques en 2006-2008 et la Supply Chain durable depuis 2010. Puis elle a positionné de grandes entreprises sur ces périodes charnières. Tout d'abord Toyota, « à l'origine de l'excellence opérationnelle via le Lean Management » et qui repose sur deux principes : les flux tirés par la demande et une production plus orientée sur la personnalisation des produits (vs la production de masse). « La spécificité de Toyota est d'avoir mis en place une stratégie de SC inspirée du principe de l'efficacité des flux et non des ressources : comment tendre les flux pour répondre à la création de valeur attendue par le client », résume-t-elle. Autre société marquante : Walmart, qui a théorisé l'ECR dans les années 90. « Le cœur de sa stratégie étant de collaborer étroitement avec ses fournisseurs, dont Procter & Gamble, pour une meilleure satisfaction client », souligne Valentina Carbone. Autre ténor de la SC : Amazon, « entreprise qui a su le mieux tirer profit d'Internet par son positionnement sur le « long tail ». La recette gagnante est d'avoir compris les différences entre l'offre retail et internet, et d'avoir su segmenter les services en conséquence », estime la chercheuse. Elle cite enfin Zara pour son modèle de « fast fashion », basé sur de forts investissements en amont, dans les sites de fabrication et les SI, couplés à une distribution agile. Et de poursuivre : « Ce qu'on apprend de ces cas emblématiques, c'est que ces entreprises se concentrent sur une proposition de



Jean-Philippe Guillaume, Directeur des Rédactions de Supply Chain Magazine



Cathy Polge, Rédactrice en Chef de Supply Chain Magazine



Mathieu Dougados, Vice-Président du Pôle Excellence Opérationnelle de Capgemini Consulting



Valentina Carbone, Professeur-Chercheur à l'ESCP Europe

valeur spécifique et se donnent les moyens de la mettre en œuvre. Leurs points communs sont d'avoir une approche segmentée autour de grands arbitrages SC, d'avoir souvent des stratégies « disruptives » par rapport au modèle économique dominant, mais aussi d'être capables d'anticiper des tendances émergentes et de pérenniser l'unicité de leur modèle. » Pour elle, deux tendances fortes devraient impacter les SC du futur : la dépendance du numérique (impression 3D) et les économies collaboratives, ce qui devrait aboutir à plusieurs nouveaux modèles...

Mutualisation croisée : être à la fois affrèteur et affrété

En remplacement de Vincent Bages, Directeur Achats et SC de Rians, retenu pour raison professionnelle, Alain Borri, Associé de BP2R a présenté la mise en œuvre d'une mutualisation transport croisée pour optimiser les chargements et réduire les coûts de transport. Société familiale d'origine berrichonne, le groupe laitier Rians est né en 1901. Dans les années 80, il a pris une dimension nationale, puis internationale 20 ans plus tard. A présent, il compte 14 sites de production en France et à l'étranger, et réalise un CA de près de 275 M€ avec 1.300 salariés. Précurseur, Rians mutualise ses flux avec Triballat depuis plus de 15 ans. Ainsi, ce dernier délivre l'Ouest et le Nord en produits Rians et Triballat, et Rians fait de même pour le reste de la France. Le groupe laitier berrichon a depuis proposé ses prestations logistiques à d'autres industriels (ex : Gü). En 2012, soucieux de compenser les 5 % de surcoûts de transport qu'il voit poindre sous l'effet de l'Ecotaxe, Vincent Bages rencontre Alain Borri. Début 2013 démarre une mission de diagnostic des transports du groupe. Un 1^{er} scénario consisterait à externaliser la flotte propre et un 2nd envisagerait une mutualisation croisée, selon trois scénarios possibles : 1. Rians achète des prestations de transport à des tiers pour qu'ils livrent au départ de leurs plates-formes ; 2. Rians met sa flotte à la disposition des transporteurs pour livrer depuis leurs plates-formes régionales des destinataires

communs et 3. La flotte Rians peut être affrétée régulièrement pour des trajets à destination de Rians (18). C'est ce 2^e scénario qui est retenu, afin de capitaliser sur le savoir-faire transport de Rians, de maintenir son taux de service élevé (>99,5 %), de maximiser le taux de remplissage de ses véhicules et de réduire les km parcourus. Après consultation des 10 principaux acteurs de messagerie sous température dirigée en France, quatre majeurs sont retenus pour déployer le nouveau plan de transport simulé par BP2R. Le déploiement est en cours, mais à ce jour les 5 % d'économies sont déjà atteints, à taux de service équivalent.

Adopter une culture Manufacturing commune

Giovanni Palopoli, Directeur des Opérations Europe de L'Ouest de Barilla, a quant à lui insisté sur l'implication des ressources humaines à tous les niveaux pour garantir la performance de l'organisation de son groupe. En effet, à l'origine familial lui aussi, le groupe Barilla réalise désormais 50 % de son CA à l'étranger. Avec 8.000 personnes dans neuf filiales et 30 usines, il enregistre un CA de 3,5 Md€. Via de nombreux rachats, il a connu un développement rapide depuis les années 90. « Jusque-là, nous avions le même jargon, la même culture. Mais avec les nombreux rachats de sociétés à l'étranger, nous devons réfléchir à la manière d'intégrer ces gens avec des cultures, des traditions et des histoires différentes », relate Giovanni Palopoli. Le groupe commence par définir sa vision, sa mission et sa stratégie. Et pour la



Alain Borri,
Associé de BP2R



Giovanni Palopoli,
Directeur
des Opérations
Europe de L'Ouest
de Barilla



William Béguerie,
Directeur Général
de Saint Gobain
Glass Logistics

mettre en pratique, il décide de commencer par les usines. « Nous avons 6.500 personnes dans le monde dans une trentaine d'usines. C'est là qu'il y a le plus de personnes », justifie-t-il. S'appuyant sur le Lean Manufacturing, le groupe construit le modèle Barilla Manufacturing qui vise à faire participer les gens à tous les niveaux, à diffuser les valeurs et la culture de la société et à systématiser les meilleures pratiques. « L'engagement des personnes a été fort. Ce projet a accéléré l'intégration entre les gens et les sociétés, en s'appuyant sur toutes les contributions des gens en termes de culture et de savoir-faire. Nous avons construit l'ADN de notre structure industrielle », résume le Directeur des Opérations. Ce projet « Made in Barilla » sera étendu aux autres fonctions de la SC (Achats, Planning, Logistique)...

Une plateforme cloud pour optimiser son transport maritime

Le spécialiste du verre plat Saint Gobain Glass a quant à lui fait appel à GT Nexus pour se doter d'une plateforme cloud collaborative et optimiser ainsi son transport maritime. Compte tenu du poids financier (les coûts de transport représentent 6 à 10 % du coût du verre) et des spécificités de son transport (chevalets support, inloaders et retours à vide), Saint Gobain Glass avait acquis un commissionnaire de transport dans les années 50. Puis il a créé son entité logistique en 2002. Réalisant un CA de 97 M€ (2013), Saint Gobain Glass Logistics (SGGL) compte 40 employés et dessert l'Allemagne, La France, Le Royaume Uni, l'Italie, la Pologne et la Belgique, ainsi bientôt



que l'Espagne et la Roumanie. Ses 70.000 ordres traités par an génèrent des transports à 70 % en Inloaders, 20 % en Tautliners et 10 % en maritime. « *Nous voulions optimiser notre transport maritime et conquérir de nouveaux marchés* », explique William Béguerie, DG de Saint Gobain Glass Logistics. Face aux limites de son système d'information et des méthodes existantes, SGGL lance un projet pour optimiser le cycle de vie de ses transports, réduire ses coûts et gagner en



Michel Jacquot, Consultant JLog et Julien Bourgeois, PDG de Moulins Bourgeois

réactivité, mais aussi en capacité de planification. Il choisit GT Nexus pour optimiser ses processus en transport maritime par de la gestion par exception. Après définition des objectifs en mars 2014, le Go live est prévu pour août 2014.

La SC au cœur des processus d'innovation

En tant que Directeur SC de Vente-Privée et que Président de l'Aslog, Jean-Michel Guarneri est venu partager ses réflexions autour de deux thèmes : l'innovation et l'avenir du SCM. « *Dans les secteurs de la téléphonie, de la*



photo, de l'informatique ou de l'automobile, on trouve de nombreux exemples attestant que l'on peut être une très grosse entreprise et disparaître si l'on ne met pas l'innovation au centre de ses préoccupations », alerte-t-il. Et de rappeler l'importance d'instaurer une organisation et une gouvernance favorisant l'innovation (générer des idées, puis faire le tri, s'ouvrir aux autres, allouer les ressources nécessaires, prendre le risque de se tromper...). « Ce n'est pas par hasard que les entreprises réussissent, c'est parce qu'elles ont mis en place un modèle », assène-t-il, en faisant référence à Vente-Privée, inventeur du Flash Sales. Mais ce modèle doit aussi évoluer. C'est pourquoi il réfléchit à divers moyens de réduire les délais de livraison de ses ventes événementielles (via des pré-réceptions avant la vente, des livraisons au fil de l'eau, mais aussi en utilisant un logiciel d'Order Management pour synchroniser les commandes des membres avec les stocks disponibles...). « Le client n'est plus roi, il est empereur ! La Supply Chain est plus qu'une fonction d'exécution au service des clients, elle un maillon majeur du développement de l'entreprise. A ce titre, la SC doit être au cœur des processus d'innovation », conclut le Président de l'Aslog.

La culture du changement

« Comment anticiper les évolutions et se préparer aux changements », tel est le sujet traité par Jean-Luc Jarrin, fort de son expérience de 25 ans de SCM dans la grande consommation. « Chaque période de 10 ans voit son lot de 12 à 15 adaptations majeures. C'est le métier de la SC de les gérer », estime-t-il. Il



Jean-Michel Guameri, Directeur SC de Vente-Privée et Président de l'Aslog



Jean-Luc Jarrin, Directeur Supply Chain, Sephora Europe



Jean-David Attal, Directeur Général de Viastore Systems

définit trois grandes catégories d'innovations : les destructrices, qui visent à optimiser en supprimant des emplois et en faisant des économies (ex : centrales d'achats, centralisation logistique...) ; celles qui créent de la valeur par le déploiement de méthodes et d'organisation connues ailleurs mais nouvelles pour l'entreprise (ex : gestion de la qualité, GPA, Saas...) et enfin, les innovations de ruptures, qui présentent un risque fort mais permettent de creuser l'écart si on les réussit (ex : mutualisation, Big Data, RFID... ?). « L'intérêt de cette cartographie est d'aider les patrons de la SC à avoir les bonnes équipes au bon endroit », poursuit-il. Il recommande aussi de se rapprocher de divers organismes de veille (ex : ECR, GS1, Apics, Aslog, Cabinets de conseil, Universités...) pour détecter les tendances à venir. « Dans le changement, il y a un vrai problème : celui de la gouvernance d'entreprise », observe-t-il. Et de citer diverses initiatives dans lesquelles cette gouvernance est parvenue à s'instaurer : celle réussie de la mutualisation et de la standardisation de la parfumerie sélective, dans laquelle industriels et distributeurs ont pu dialoguer au sein d'instances « neutres » comme GS1 et ECR France, le projet G.r.a.l sur la logistique urbaine porté par Afilog et réunissant des Universités, l'Aslog, ECR, des SSII... prévu pour septembre 2014 ou encore le Cercle des directeurs de la SC spécialisée, animé par le cabinet Bartle.

Plus de systèmes mécanisés, automatisés et robotisés

Mécanisation, automatisation et robotisation : trois facteurs d'évolutions majeures des opérations logistiques à



l'avenir. C'est ce qu'a illustré la présentation de Julien Bourgeois, PDG de Moulins Bourgeois, de Jean-David Attal, DG de Viastore Systems et de Michel Jacquot, Consultant JLog. La problématique de Moulins Bourgeois, PME spécialisée dans la farine artisanale biologique, a été de s'adapter à une nouvelle réglementation limitant, à partir de 2015, le poids des sacs de farine à 25 kg, contre 40 kg auparavant. « 60 % de ce qui va être livré à partir de 3 h du matin n'a pas encore été produit », explique Michel Jacquot, à qui Moulins Bourgeois a fait appel pour ré-optimiser sa logistique. Et le passage aux sacs de 25 kg générant 60 % de sacs en plus, deux quais et une ensacheuse ne suffisaient plus. Il fallait donc élaborer une solution capable de gérer les pics d'activité (15.000 sacs par jour, trois camions chargés en simultané), qui minimise les troubles musculo-squelettiques, qui soit fiable et robuste, le tout à un budget raisonnable. La solution, proposée par Viastore,



Laurent Péréa,
Responsable du pôle
de compétences
Supply Chain
Planning
chez Capgemini
Consulting

compte deux palettiseurs (reconnaissance et comptage des sacs), trois transstockeurs et cinq robots (préparation des sacs dans l'ordre inverse de leur livraison), en plus du picking manuel (pots, étuis, accessoires, kits). Les technologies ont dû être revues pour s'adapter à l'environnement « farine » (pas d'étincelle, accessibilité pour le nettoyage). « *L'ergonomie, les temps de préparation ultra-courts et le gain de place sont trois facteurs qui devraient favoriser les investissements*

dans des solutions automatisées », prévient Jean-David Attal.

Huit grandes tendances pour les SC à venir

Pour continuer sur les aspects innovation technologiques, Laurent Péréa, Responsable du pôle de compétences Supply Chain Planning chez Capgemini Consulting, a évoqué l'impact du digital sur les Supply Chains du futur. Il partage l'analyse de Valentina Carbone sur le fait que les sociétés qui réussissent opèrent des choix stratégiques structurant l'ensemble de leur SC. Ainsi, Amazon qui est dans une stratégie de conquête de parts de marché, quitte à avoir un résultat opérationnel nul, s'est doté d'une SC orientée qualité et offre de services. Au niveau de son excellence opérationnelle, l'adoption permanente de bonnes pratiques réduit sa couverture de stock à 10 jours. Enfin, sur le plan de l'innovation, Amazon se prépare pour l'avenir en testant les drones et de

nouveaux modes de livraison. « *La quête de l'excellence opérationnelle est sans fin. Innover pour les cinq à 10 ans à venir devrait pousser les entreprises à engager cinq à six projets majeurs par an, avec des investissements significatifs*, énonce Laurent Péréa. Et de compléter : *Personne ne sait avec certitude ce que sera le monde d'ici cinq ans. Il faut donc identifier des modèles de business et mettre en face des scénarios.* » CapGemini Consulting se proposant d'aider les entreprises dans leurs démarches. Le cabinet a par ailleurs identifié huit grandes tendances en matière de Supply Chain :

- les Supply Chains de bout en bout
- la digitalisation de la relation client
- l'économie collaborative (ex : Blablacar) pour optimiser les taux d'utilisation et de remplissage
- des produits vendus via des services (ex : Nespresso)
- les pays émergents qui adoptent rapidement le digital pour tester les nouveaux modèles
- la robotisation et l'automatisation croissante (ex : camions sans conducteurs, additive manufacturing dans l'aéronautique, l'automobile...)
- des préoccupations environnementales et sociétales accrues (ex : empreinte carbone, traçabilité, recyclage...)
- le Big Data et l'analytique pour mieux prévoir, anticiper...

Drones et consort...

Enfin, une table ronde animée par Jean-Philippe Guillaume a tenté de faire un tour d'horizon des technologies émergentes (impression 3D, drones, intelligence artificielle, robots, cloud, réalité augmentée...). Y participaient Lionel Albert, Value Chain Sales Development Director d'Oracle, Pauline Lechertier, Directrice SC du groupe Daregal, Benoît Ranini, Président de TNP Consultants, Patrick Remords, Directeur SC Consulting de JLL et Ariel Weil, DG de Dynasys. Pour ce dernier, après avoir développé de nombreuses technologies (single clic, systèmes experts, propagation par contraintes...), nous allons « *revenir à l'Homme* ». L'idée étant que les bonnes décisions face à un avenir incertain seront celles qui seront prises sur la base de données factuelles (Big Data...) par le plus grand nombre possible d'acteurs impliqués. D'où des écrans tactiles pour accéder plus rapidement à l'information, des portails web pour les prévisionnistes, etc. Il évoque aussi le développement probable dans les entrepôts de la réalité augmentée (ex : Google Glass). Par ailleurs, il indique avoir vu en Californie des travaux sur le BCI (Brain Computer Interface), qui vise à interagir avec un ordinateur par la pensée. Pour Benoît Ranini (TNP Consul-

Table ronde animée par Jean-Philippe Guillaume SCMag, faisant intervenir (de g.à d.) : Benoît Ranini, Président de TNP Consultants, Pauline Lechertier, Directrice SC du groupe Daregal, Ariel Weil, DG de Dynasys, Lionel Albert, Value Chain Sales Development Director d'Oracle et Patrick Remords, Directeur SC Consulting de JLL

tants), nous sommes aux débuts du Big Data et des objets connectés, ce qui devrait pousser au contraire « *à se déga-ger de l'humain* ». Patrick Remords (JLL) envisage quant à lui une évolution des entrepôts. Plus automatisés, compte-tenu des réglementations, ils auront des Business Models de paiement à l'utilisation (Cf Regus pour les bureaux). De plus, on devrait tendre vers un réseau d'entrepôts « *qui mailleraient le territoire, branchés sur des entrepôts plus fins, pour une distribution capillaire* ». Pauline Lechertier (Daregal) insiste quant à elle sur la nécessité pour les PME d'être plus proches de leurs clients, ce que le digital devrait permettre, pour offrir des nouveautés par une collaboration étroite et le plus en amont possible. Lionel Albert (Oracle) voit se réduire les temps de cycles avec des calculs à la journée de simulation et d'optimisation de la Supply Chain, ce que la technologie va rendre possible en dépit de la masse d'information à brasser. Enfin, François Rochet, Associé de Diagma et passionné de modélisme aérien depuis toujours, a fait une brillante démonstration de ce que sont les drones et de leurs capacités actuelles. Il a ainsi montré qu'ils peuvent être programmés pour des missions de décollage, livraison et atterrissage à des endroits précis depuis un simple smartphone. Tous les intervenants se sont accordés sur le fait que les technologies progressent très vite, imposant des changements rapides auxquels s'opposent parfois les hommes eux-mêmes (résistance au changement, réglementations...) et qu'il vaut mieux tâcher de les anticiper pour profiter des opportunités de développement qu'elles offrent plutôt que de les subir... ■ CATHY POLGE

