



LA FONCTION SUPPLY CHAIN EN 2030



- Plus visible, la fonction *Supply chain*¹ diversifie ses profils et met en œuvre les engagements RSE de l'entreprise tout au long de sa chaîne de valeur étendue.
- Impliquée de l'écoconception à la redéfinition des circuits logistiques, la fonction agit au sein d'une *supply chain* plus circulaire.
- Grâce à de nouveaux outils, la fonction *Supply chain* acquiert une visibilité accrue et en temps réel de l'ensemble de la chaîne de valeur.

UNE FONCTION CENTRALE PLUS VISIBLE, BRAS ARMÉ DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

En 2030, la fonction *Supply chain* devient plus centrale et visible, à l'intérieur et au-delà de l'entreprise. Chef d'orchestre de son écosystème, elle contribue à la mise en œuvre des engagements RSE de l'entreprise tout le long de sa chaîne de valeur étendue. Sa vision systémique et globale lui confère une compréhension fine des impacts économiques, écologiques et sociétaux de l'entreprise. Bras armé de la stratégie mais aussi force de propositions à impact stratégique, architecte de la transformation, elle s'inscrit dans une gouvernance plus large et se situe à l'interconnexion de nouveaux collectifs.

VISION SYSTÉMIQUE, CHAÎNE DE VALEUR ÉTENDUE, ÉCOSYSTÈME ÉLARGI

La fonction *Supply chain* s'inscrit davantage dans une économie de la fonctionnalité, dans laquelle la *supply chain* se veut plus circulaire et, à laquelle sont systématiquement intégrés la fin de vie de produits, le recyclage, la gestion des flux inversés - toujours dans une optique de réduction des consommations de ressources, des émissions, des déchets et des flux. Les managers *supply chain* participent pour cela à l'écoconception des produits (en y intégrant systématiquement leur recyclage), en lien avec les autres fonctions de l'entreprise (R&D, Achats, Marketing) pour accompagner les nouveaux modes de consommation (vrac, recharges, circuits courts, consignes). La conception des *Supply chains* conduit à repenser les dispositifs logistiques, notamment les systèmes de transports et de distribution (multimodal, *hub*, vélo, nouveaux points de livraison) pour développer des boucles plus courtes et réduire le coût du dernier kilomètre.

1 - *Supply chain* est le terme anglo-saxon utilisé pour désigner la chaîne d'approvisionnement

2 - Prévission, prospective

3 - Visualisation des données - Discipline qui facilite la transmission d'informations grâce à des représentations visuelles claires

4- *Blockchain* : La *blockchain* (dont la traduction en français est chaîne de blocs) est une technologie qui permet de stocker et de transmettre des informations de manière transparente, sécurisée et sans organe central de contrôle.

DE SA TOUR DE CONTRÔLE, LA FONCTION *SUPPLY CHAIN* DISPOSE D'OUTILS PERFORMANTS POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION

De sa tour de contrôle, la fonction *Supply chain* s'appuie sur des outils performants pour augmenter sa visibilité en temps réel de bout en bout de la chaîne de valeur. Grâce à la technologie (IA) et aux *data*, elle dresse une cartographie précise de sa *supply chain* étendue, développe des systèmes de simulation et de *forecasting*² des impacts à long terme de ses investissements logistiques, de leur performance et de la valeur créée. Cette visibilité accrue, renforcée par la *data visualization*³ et des outils d'aide à la décision, lui permet d'avoir une meilleure capacité d'alerte des fournisseurs et d'anticiper les problèmes d'approvisionnement avant qu'ils ne se produisent, d'optimiser ses taux de chargement de transport ou encore de choisir les ressources au plus juste.

Grâce au développement de KPI spécifiques et la création de collectifs plus larges (associations, clubs, permettant de développer entre autres des standards sectoriels), la fonction mesure la performance économique, sociale et environnementale de l'entreprise au regard de ses objectifs et s'assure qu'elle s'aligne *a minima* sur les normes RSE en vigueur. Grâce à de nouveaux outils de traçabilité (capteurs, *blockchain*⁴), elle peut en outre satisfaire les attentes de transparence des consommateurs qui pourront choisir leurs produits en fonction de leur impact. La fonction *Supply chain* contribue aussi au développement d'outils collaboratifs et inclusifs de formation pour sensibiliser ses parties prenantes (collaborateurs, partenaires en amont et en aval, etc.) aux enjeux RSE. La technologie est un vecteur de transformation puissant au service de la *supply chain* et de la transformation de l'entreprise. La conduite du changement nécessaire à l'ancrage de pratiques plus durables dans la conduite des *supply chains* sera essentielle.

AUX COMPÉTENCES MÉTIER S'AJOUTENT DES COMPÉTENCES TECHNOLOGIQUES ET RSE

Au-delà de ses compétences métiers propres, essentielles, la fonction *Supply chain* fait appel à une diversification de profils davantage dotés de compétences techniques, en lien avec la variété des technologies, et humaines. Forts d'une vision systémique et collaborative, ces nouveaux collaborateurs évoluent avec aisance dans l'écosystème élargi d'une *supply chain* étendue. Innovants, créatifs et engagés sur les enjeux du développement durable, ils font émerger des alliances nouvelles (ONG, associations), structurent de nouveaux collectifs (clubs d'entreprises), travaillent en réseau avec leurs partenaires et tissent des collaborations multi-sectorielles à l'échelle locale et globale. Ils sont capables d'analyser une *data* abondante pour en extraire de la valeur et de mettre au point des KPI de mesure performants de la RSE. Leurs compétences en matière de veille et de prospective permettent d'anticiper aussi bien les risques (géopolitiques, pénurie de ressources, conception des produits) que les évolutions des tendances de consommation. Les compétences requises sont ainsi très techniques mais associées à des *soft skills* qui permettent de pouvoir travailler en réseau et faire travailler le réseau.

PEUT-ON CONCILIER UNE *SUPPLY CHAIN SMART*⁵ AVEC LES IMPÉRATIFS DU COURT TERME ?

Le passage d'un modèle de *supply chain* privilégiant la performance économique à court terme (zéro stocks, temps courts) à celui d'une *supply chain smart* à faible impact implique des transformations majeures qui posent

5 - La chaîne d'approvisionnement intelligente est née de l'intégration de nouvelles technologies dans l'entrepôt afin de répondre au besoin d'une logistique flexible, intégrée, et capable de s'adapter à la saisonnalité des produits ainsi qu'aux besoins des clients.

de nombreux défis (mutations technologiques, changement d'infrastructures, évolution des mentalités, pénurie de ressources). Pour accompagner cette transformation complexe, il faut embarquer les collaborateurs et les parties prenantes externes de l'entreprise autour d'objectifs communs et s'aligner sur de nouvelles normes communes. À cet impératif s'ajoute celui de l'identification de méthodes efficaces de valorisation du coût du carbone, notamment, qui permettra aux consommateurs et aux entreprises de prendre conscience de ces enjeux et d'avancer vers le zéro émission. ●



LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE

La lecture du document de restitution de l'atelier sur l'évolution de la fonction Supply chain à l'horizon 2030 suscite plusieurs interrogations et marges de progrès.

La première concerne la nature des engagements RSE de l'entreprise. Savoir comment et par qui sont définis ces engagements est un préalable essentiel. Pour que la fonction Supply chain joue le rôle de « bras armé » de la stratégie, les managers doivent et devront continuer à être force de proposition pour définir ces engagements RSE. Aussi, pour éviter que ce vœu reste pieu, serait-il nécessaire de creuser les pistes qui permettraient cette transformation.

La seconde concerne la place des fonctions Supply chain dans l'entreprise. Aujourd'hui ces dernières sont encore très ancrées dans les opérations et leur pouvoir de décision stratégique est loin d'être acquis dans la majorité d'entre elles. La perspective d'Entreprises Full-RSE doit conduire à des formes d'organisations plus horizontales, intégrant des espaces de décision transversaux au sein desquels les Supply chain managers auraient un rôle central. Cela permettrait d'apporter aux autres fonctions de l'entreprise les éléments nécessaires au soutien des décisions stratégiques (choix des ressources et en particulier des matières premières, choix des partenaires stratégiques, conception des circuits de distribution). Cette transformation organisationnelle qui permettrait de faire de la Supply chain une fonction centrale devrait être développée pour éviter de la positionner dans une « tour de contrôle » et donc déconnectée du reste de l'organisation.

La troisième renvoie au rôle d'animateur de la fonction Supply chain qui consiste à fournir aux autres fonctions les données permettant une meilleure agilité de l'organisation ; cela permettrait, par exemple, de mieux anticiper les risques d'approvisionnement ou de mieux comprendre les attentes des consommateurs afin de les intégrer dès la conception des produits.

Enfin, la vision proposée d'une « supply chain smart à faible impact » implique une mutation majeure. Elle suppose un usage contrôlé et sécurisé des ressources, et l'existence de filières viables intégrant la collecte, le retraitement et la réutilisation des déchets qui implique une approche circulaire des flux. En aucun cas cette mutation ne devrait être réduite à la recherche du « zéro émission ».

KARINE EVRARD-SAMUEL, UNIVERSITÉ GRENOBLE-ALPES



LE POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE

En 2030, la fonction Supply chain devient plus centrale et visible. On n'a jamais autant parlé de logistique et de supply chain depuis le début de la pandémie. La supply chain est très visible mais pas encore comprise à sa juste valeur et souvent considérée comme un « mal nécessaire ».

Or, ces ateliers tendent à le prouver, la fonction Supply chain est un des leviers majeurs de la transformation de nos entreprises. Elle couvre nombre d'activités depuis le sourcing⁶, jusqu'au recyclage des produits en passant par les achats, l'approvisionnement, la planification, la production, le stockage et le transport, etc. Cette position centrale et transversale aligne les fonctions Achats, Industrielles et Logistiques vers une même vision stratégique et opérationnelle.

Une Entreprise Full-RSE définira une politique d'approvisionnement et en demandera l'exécution conjointe par ses services Achats et sa fonction Supply chain. Celle-ci se dotera de moyens technologiques de plus en plus pointus pour assurer une meilleure visibilité et traçabilité sur toute la chaîne tout en optimisant le service. Elle devra collaborer avec les parties prenantes internes, mais aussi externes à l'entreprise, mobilisant un écosystème de chargeurs, de logisticiens et de transporteurs.

Dans la mesure où elle touche 60 à 80% de la structure de coût, la fonction Supply chain est aussi un levier « pour changer le monde ».

Pour cela, une approche collaborative avec un partage de bonnes pratiques est essentielle. France supply Chain a produit un Manifeste pour une Supply Chain Durable : il identifie les problématiques (certaines sont communes avec celles de l'Atelier), propose une vision et surtout identifie les initiatives remarquables en cours. Les chantiers futurs y sont évoqués : la supply chain du produit, la décarbonation du transport, les compétences, le partage des données, etc.

Ces ateliers ont souligné les difficultés qui « font obstacles », nous pensons qu'il faut regarder au-delà en s'appuyant sur les changements en cours qui fonctionnent et tracent des lignes pour l'avenir !

La fonction Supply Chain Full-RSE sera : Centrée sur le Client, plus Résiliente, toujours plus Collaborative (parfois même avec des concurrents) ainsi saura-t-elle mieux recruter et développer des Talents et avoir un impact positif sur la planète.

YANN DE FERAUDY, PRÉSIDENT, FRANCE SUPPLY CHAIN