

Les enjeux de la supply chain : Digitalisation, automatisation et sustainability

Mercredi 24 mai 2023

Antoine Prevost

Directeur des Opérations
AVRIL

Jean-Christophe Machet

Président Directeur Général
FM LOGISTIC

Philippe Boutonnet

Directeur Excellence Supply Chain
SAINT GOBAIN

COMPTE RENDU

Par Wavestone

WAVESTONE

Le 24 mai 2023, Le Club Les Echos Débats Prospective en partenariat avec Wavestone et l'IESEG School of Management recevait **Antoine Prevost, Directeur des opérations et membre du comité exécutif d'AVRIL, Jean-Christophe Machet, Président Directeur Général de FM LOGISTIC et Philippe Boutonnet, Directeur Excellence Supply Chain de SAINT-GOBAIN** pour échanger sur le thème « **Les enjeux de la supply chain : Digitalisation, automatisation et sustainability** », animé par Dominique Seux de la Rédaction Les Echos.



Sébastien Marie, Associé chez Wavestone a introduit le débat en repositionnant le **besoin d'agilité et de résilience** de la supply chain dans un **environnement de plus en plus complexe et perturbé**, faits d'incertitudes et de crises, avec des **attentes clients qui évoluent et qui peuvent être ambiguës** : 78% des consommateurs se disent prêts à attendre plus longtemps leur livraison si cela découle d'un processus plus respectueux de l'environnement¹, mais continuent de commander sur UberEat ou avec Amazon Prime.

Dans ce contexte, la supply chain doit se transformer pour passer en mode de **pilotage temps réel**. Le premier levier identifié est la **digitalisation** via la collecte, l'exploitation et le partage des données (40% des acteurs considèrent la bonne utilisation de la donnée comme un priorité pour 2023²) ainsi que l'évolution des systèmes d'information (#IOT #Data #Blockchain #Solutions de Mobilité #Tour de Contrôle #Digital Twin). Un deuxième levier est **l'automatisation des processus et des flux** pour adresser la complexité, gagner en performance et réduire la pénibilité (#RPA # Robotique #Mécanisation #Control Tower #IA). Enfin un dernier enjeu est celui de la **décarbonation** de la supply chain pour répondre aux objectifs de neutralité carbone à horizon 2050 (#Packaging #Logistique Retour #Green Vehicles #CO2 #Consommation énergétique #Impression 3D).

¹ Source : <https://fr.wavestone.com/fr/insight/barometre-nouvelles-tendances-consommation-2023/>

² Source : *Etude Data for Supply Chain*, Wavestone x France Supply Chain 2022/2023

SAINT GOBAIN en quelques chiffres



- Fondé il y a plus de 350 ans.
- Leader mondial de la conception et de la fabrication de produits pour une construction durable.
- 75 marques, 60 pays, 900 usines, 2 700 points de vente, 160 000 collaborateurs.
- Chiffre d'affaires de plus de 52 milliards d'euros.

Groupe AVRIL en quelques chiffres



- Fondé il y a 15 ans par des agriculteurs.
- Leader de la transformation des graines d'oléagineux avec des débouchés dans les biocarburants, dans la chimie végétale, dans les produits de grande consommation et la nutrition animale.
- 16 pays, 70 sites de production, 7 500 collaborateurs.
- Chiffre d'affaires de 9 milliards d'euros.

FM LOGISTIC en quelques chiffres



- Entreprise familiale, fondée il y a 55 ans.
- Leader de la supply chain omnicanale et durable.
- 28 000 collaborateurs.
- Chiffre d'affaires de 1,7 milliards d'euros.

Conjoncture économique : quel est le New Normal ?

Face aux deux chocs qui viennent d'être vécus, Covid et Ukraine, cette normalité se réinvente en permanence. « *On a besoin d'avoir un jeu de jambes **qui soit souple, qui soit agile mais avec une visée qui est claire.*** » (Jean-Christophe Machet)

Les intervenants sont assez alignés sur l'état de la conjoncture : les volumes baissent, les consommateurs privilégient les produits agroalimentaires au détriment des produits

d'équipements. Certes les effets prix compensent en valeur, mais l'inflation impacte l'activité. La chute des volumes est forte dans les métiers de la construction neuve et dans la chimie végétale très en amont de la chaîne.



Philippe Boutonnet
SAINT GOBAIN

« On sort d'un énorme effet bullwhip, qui a fait qu'on a couru après le produit, qu'on était en rupture de marchandises et celui qui avait le produit prenait les parts de marché. »

Les chaînes d'approvisionnement restent perturbées. Les taux de service (taux de disponibilité des produits pour les consommateurs) dans la grande distribution sont à des niveaux les plus faibles connus depuis 20 ans, passant de 97 à 90%. Les pénuries touchent également les médicaments, l'automobile. **La disponibilité reste la première préoccupation court terme.**

Quels sont les enjeux majeurs dans cette période ?

Pour **FM Logistic**, à moyen terme, il faut réinventer le métier en allant vers **l'entrepôt augmenté** de l'automatisation et du digital, que ce soit le cariste augmenté ou l'administratif augmenté. Ainsi, FM Logistic investit dans des systèmes de **préparation automatisée** et des robots de préparation dans ses entrepôts. Le groupe a déployé 163 applications de RPA (**automatisation des processus**) permettant de réduire les heures sans valeur ajoutée et a déployé une **Control Tower** de pilotage des flux offrant une traçabilité à ses clients.



Jean-Christophe Machet
FM LOGISTIC

« Notre troisième génération nous challenge souvent sur la notion d'entreprise à mission, le regarder loin en respectant notre environnement avec cette visée qui doit nous amener à penser tous ensemble à cette supply chain qui soit durable et résiliente ». « On doit inventer une supply chain du BtoC qui soit durable de telle manière qu'elle soit socialement, économiquement et écologiquement durable. »

Saint-Gobain effectue, de son côté un gros travail sur l'excellence de l'exécution opérationnelle, sur **l'alignement** des supply chains au sein de l'écosystème, sur les **synergies logistiques** pour livrer un client. Cela passe par la modélisation des schémas logistiques, la financiarisation des scénarios. Un autre volet est la sustainability sur la partie transports : mesurer, stratifier, prioriser pour ensuite mettre en place des processus permettant la

réduction de l’empreinte carbone en améliorant le remplissage des camions, le remplissage des colis BtoC.

« La **culture Amazon** nous a amenés dans une dynamique (extrême...) ; il faut maintenant être capable de conseiller à nos clients : pour ce type de livraison soit on vous la fait très vite et plus chère et voilà l’empreinte carbone que cela génère, soit on peut vous apporter une vitesse différente, avec une empreinte carbone plus basse et des coûts qui sont plus bas. » (Philippe Boutonnet)

Pour **Avril**, il faut **revenir aux fondamentaux** « *Cost, Cash, Service, Carbon, Talents* ». Le cash immobilisé par les stocks n’a pas été la priorité de ces deux dernières années en comparaison du service et du fait de faire tourner les usines « *quoiqu’il en coûte* ». Il est urgent de retravailler les politiques de stock, les cycles de production pour optimiser le BFR. **Pour ce qui concerne la décarbonation, c’est un immense chantier** qui passe par la décarbonation du transport.



Antoine Prevost
GROUPE AVRIL

« 10 000 camions tournent avec notre biocarburant 100% à base de colza qui s’appelle Oléo 100 et permet de baisser l’empreinte carbone entre 60 et 80%. »

Les atouts du biocarburant c’est qu’il est disponible, qu’il a un effet immédiat sur la réduction des gaz à effet de serre et qu’il est à base de matière première agricole française.

Comment accompagner et attirer les talents ?

Pour attirer les talents et les retenir, il convient de communiquer sur les métiers de la supply chain, sur leur féminisation, de former les collaborateurs, de les sensibiliser à la data, de les accompagner dans leur parcours au sein de l’entreprise, de mettre en place des parcours internationaux.

Quel impact du contexte sur la capacité à investir sur des projets de transformation digitale ou d’automatisation ?

Fondamentalement les règles de calcul de ROI n’ont pas changé. Face aux incertitudes, il faut « à la fois garder un cap stratégique qui permet d’envisager des investissements de long terme et à la fois avoir cette agilité » (Antoine Prevost). Traverser des crises n’est pas nouveau mais le phénomène est exacerbé actuellement.

Comment implanter de nouveaux entrepôts sans artificialiser des surfaces supplémentaires ?

Une coopération avec le tissu local est indispensable. Il faut considérer l'outil logistique comme une usine qui sécurise l'environnement avec les éléments de sécurisation et d'accès autoroutier. La réindustrialisation de la France ne se fera pas sans de **solides infrastructures logistiques** qui doivent être pensées en même temps. Réinvestir des **friches industrielles**, densifier le stock sont également des réponses à la non-artificialisation de surfaces supplémentaires.

Face au recyclage des matériaux, quelle organisation de la supply chain ?

Le recyclage du verre usagé (le calcin) passe par des équipements de tri sur les sites de Saint-Gobain et dans les magasins, par une massification des flux retours vers les usines. Se pose la question de la capacité du réseau (6 000 tonnes) et du potentiel à recycler (200 000 tonnes). D'où la nécessité **d'industrialiser ce processus** (par exemple des machines de démantèlement des cadres de fenêtre, de tri des différents composants, etc...).

La Blockchain peut-elle rendre la supply chain plus efficace et la sécuriser ?

La Blockchain aide à sécuriser, contrôler et automatiser certaines fonctions de facturation par exemple. Elle peut également permettre de donner des éléments de traçabilité et d'origine des productions. C'est un des outils à disposition.

Finalement, est-ce que supply chain et sustainability font bon ménage ?

Le changement de paradigme peut avoir des effets bénéfiques de **retour de la valeur sur le territoire** (cas des biocarburants produits par des agriculteurs en France), sur les comportements des consommateurs (**faire les bons choix** c'est-à-dire faire le choix d'une vitesse appropriée pour un supply chain positive et durable).