



Transformation digitale. En l'espace de 2 ans, tous les cabinets de conseil, en SCM ou pas, se sont emparés du concept. Mais que recouvre-t-il en Supply Chain ? Quels sont les risques associés à cette transformation ? A quels changements doit-on s'attendre ? Toutes ces questions ont été débattues entre consultants lors de la table Ronde que Supply Chain Magazine a organisée à Paris le 23 septembre dernier. Avec un premier enseignement : le digital va aussi transformer... les cabinets de conseil eux-mêmes !

Cabinets de conseil en SCM

Avec le Digital, tout se transforme !

La transformation digitale et la Supply Chain ? Le sujet est suffisamment vaste et touffu pour nécessiter quelques éclaircissements préliminaires. C'est Laurent Perea (Capgemini Consulting) qui se lance le premier : « Dans le framework que nous avons développé avec le MIT sur la transformation digitale, on distingue 3 piliers qui ont chacun un impact sur la Supply Chain : le premier concerne l'évolution des business models, essentiellement produits vers services via l'utilisation des objets connectés ; le deuxième concerne l'amélioration de l'expérience client, notamment la visibilité en temps réel sur les alertes et les informations de livraison, et le troisième levier, qui concerne les opérations, est davantage lié aux réductions de coûts et aux gains de productivité associés aux projets d'automatisation, de robotisation et d'analyse et

de gestion de la data ». La question du périmètre du débat est immédiatement posée par Fabrice Bonneau (Argon Consulting). « Se restreindre à la Supply Chain me semble assez réducteur car il y a tous les autres sujets qui concernent l'ensemble des opérations comme le digital manufacturing, la maintenance... Et ce qu'apporte le digital, c'est justement de faire le lien entre tout cela ». « Je partage cet avis : c'est une organisation complète dans l'entreprise. Et il y a aussi toute la partie écosystème, qui touche toute la chaîne de valeur, des fournisseurs jusqu'aux clients finaux », estime Nicolas Recapet (Cereza). Jean-Marc Soulier (Metis Consulting) précise que « la transformation digitale crée des raccourcis entre l'offre, la demande, et la Supply et cela mélange complètement les frontières. Par exemple, l'amélioration de l'expérience client pourrait être considérée comme un sujet de CRM, mais la fourniture de données provenant de la Supply Chain va également avoir un impact énorme sur la façon dont on interagit avec le client ».

Des CDO qui lancent des POC

Dans ces conditions, où est la feuille de route ? « Je ne saurais pas dire chez nos clients si c'est la transformation du business model qui tire la transformation de la Supply Chain ou l'in-

Guillaume Allemand, Directeur Associé chez Citwell

Créé en 2004, le cabinet Citwell s'appuiera en fin d'année sur un effectif de 35 consultants spécialisés en SC et opérations, basés sur 4 sites : Paris, Nantes, Lyon et Londres, dont le bureau a ouvert en septembre.



© C.P.O.L.G.E

verse. Séparer les 2, c'est un peu un exercice théorique car il s'agit souvent d'un mouvement relativement diffus, sans à proprement parler de feuille de route de transformation digitale. Certains métiers vont être moteurs, vont aller plus vite que d'autres », anticipe Hervé Bellande (Axoma Consultants). « Nos clients sont dans l'expectative, et personne n'a aujourd'hui la vision de quelle va être la trajectoire », illustre Flavien Lamarque (Mews). « Le nom



© C.P.O.L.G.E

**Flavien Lamarque,
Olivier Dubouis,
Xavier-André Laly,
Guillaume Allemand,
Filipe Torregrosa et Hervé Bellande**

d'Amazon ressort dans la plupart de mes rendez-vous avec des entreprises. Je dirais 9/10 fois. Il y a une grande peur de se faire balayer, notamment dans la grande distribution, relève Alain Borri (BP2R). Et chaque fonction est responsabilisée pour essayer de lancer des POC (proof of concept) et alimenter la réflexion. Dans les grandes entreprises, il y a un véritable enjeu de convergence pour accompagner la transformation au niveau des CDO (Chief Digital Officer). » « Le digital, dans les faits, n'est pas le sujet, estime pour sa part Lionel Muller (Kepler Consulting). L'intérêt du digital, c'est de remettre le client au milieu de la table, de casser les silos de la Supply Chain, de la production, du marketing, etc. C'est la capacité de prendre des décisions business. » « Qu'est-ce qu'on met derrière le digital ?, se demande Guillaume Allemand (Citwell). Du big data, de la maintenance prédictive, de la cobotique, de nouvelles lignes de production flexibles, avec de grands écarts entre ce qui existe vraiment et ce qui appartient encore au rêve. Je pense que cela va régénérer notre métier parce que nous avons un vrai rôle de conseil pour faire la part des choses entre ce qui est opérationnel, pragmatique et ce qui l'est moins. » Pour Xavier-André Laly (Lasce), le niveau de rupture il y a 15 ans entre le monde de la logistique et celui du Supply Chain Management est comparable à celui que l'on va connaître entre le SCM et le digital. « On va enfin concrétiser le bon vieux mythe dont tous les consultants ont rêvé depuis

15 ans : le pilotage distribué, et non pas centralisé ou décentralisé, via des systèmes interopérables et compatibles ».

Les consultants se réinventent

« Etes-vous prêts vous-mêmes, en tant que cabinets de conseil, à cette transformation digitale », lance Jean-Philippe Guillaume. « Bien sûr que cela a des conséquences pour nous, lui répond Jean-François Michel (Freelog). Les nouvelles technos, beaucoup plus partageables, induisent des manières de travailler complètement différentes. Elles permettent d'aller beaucoup plus vite en termes de gestion du changement, qui est une difficulté majeure dans les transformations. Nous avons choisi des outils sur lesquels nous avons investi de la compétence. Il y en a certains pour lesquels tous nos consultants ont été formés et d'autres qui sont des outils réservés à nos experts, dans notre Freelab à Lyon. » Xavier-André Laly précise que le rapprochement de son cabinet avec le groupe Sopra Steria a justement pour but de coupler l'expertise métier et l'expertise digitale. « Tout l'enjeu est là : on ne fait rien de la techno seule mais sans elle, l'expertise métier n'a pas les moyens d'inventer. Cela dit, le digital en soi n'est pas une finalité. C'est une composante supplémentaire que l'on doit intégrer dans notre façon de faire du conseil en management, tout en gardant notre expertise métier. Cela oblige les consultants à ajouter tous les jours des cordes à leur arc et à devenir des gens extrême-

ment construits, solides sur plein de dimensions ». Même phénomène chez Cereza, racheté par le groupe Talan voici 4 ans. « Nous pouvons nous appuyer aujourd'hui sur un « lab » de 150 collaborateurs qui ont la capacité de monter de nouvelles architectures, de traiter les données et de réaliser des POC très rapidement, c'est ce que nous demandent nos clients », pointe Nicolas Recapet. « Dans les équipes de BravoSolution, il y avait d'un côté les consultants et de l'autre les ingénieurs, qui étaient des experts outils. Mais à présent de plus en plus de missions sont mixtes. C'est vraiment



Fabrice Bonneau,
Directeur Général d'Argon Consulting
Avec 120 consultants répartis entre le siège de Levallois et Londres, Argon intervient sur l'ensemble des opérations, dont la Supply Chain, qui est son expertise historique, mais également les achats, le manufacturing et la maintenance.



Hervé Bellande,
Associé Dirigeant d'Axoma Consultants
Créé en 2008, le cabinet Axoma comptera une trentaine de consultants à fin 2016. Ses missions : accompagner les transformations d'entreprises, notamment sur leur Supply Chain, dans différents secteurs d'activité.



Jean-Marc Soulier, Maxime Rabiller,

Alain Borri,

Directeur Associé de BP2R transport Consulting

Avec ses 35 consultants basés à Paris, BP2R est un cabinet spécialisé dans la performance transport, l'ingénierie de flux, l'informatique et les achats transport, avec des missions en France et à l'international.



© C.POLICE

un élément fort de la transformation digitale », affirme de son côté Filipe Torregrosa (BravoSolution). Citwell, quant à lui, a choisi de se rapprocher d'une start-up américaine spécialisée dans la digital Supply Chain, B2Wise. « Nous allons nous appuyer sur cette structure pour transformer les outils Excel que nous utilisons dans le cadre de nos diagnostics et phases pilotes en solutions professionnelles dans le cloud. Il pourra s'agir d'outils d'analyses (sur la prévision, la planification industrielle, les stocks, les coûts complets) ou plus opérationnels comme le DDMRP », explique Guillaume Allemand. Sur des sujets de maintenance prédictive, Jean-François Michel rappelle par ailleurs que tout le monde



© C.POLICE



Laurent Péréa, Lionel Muller, Jean-François Michel, Nicolas Recapet, Alain Borri et Fabrice Bonneau.

n'a pas les compétences mathématiques pour faire de l'analyse de corrélation faible, qui sont pourtant indispensables pour pourvoir répondre à la question business sur l'amélioration des coûts d'exploitation et mettre en place la solution.

Un nouveau rôle : agrégateur

Pour Olivier Dubouis (Diagma), « les 2 grandes difficultés auxquelles les cabinets de conseil sont confrontés pour appréhender l'impact du digital sont sa très grande disruptivité dans les business models, à toutes les échelles, et la maîtrise du timing, car il y a des mouvements de fond et d'autres phénomènes qui peuvent se développer parfois très très vite ». « C'est assez récent, mais 2 dimen-

sions sont en train de changer complètement, affirme Fabrice Bonneau. La première, c'est que le consultant, en plus de sa compétence métier, commence à prendre un rôle d'agrégateur d'un écosystème : il va chercher des compétences extérieures pour construire des équipes. La deuxième, c'est que les technologies digitales nous permettent de faire de manière beaucoup plus simple des développements informatiques qui peuvent ensuite, via le cloud, être intégrés dans le SI de nos clients. » « Il y a tout de même de grosses questions qui

se posent sur la fiabilisation des SI, prévient Olivier Dubouis. Je me souviens de débats houleux avec un client qui voulait intégrer très rapidement un outil que nous avons développé, pour qu'il puisse en faire la démo live à un comité de direction, alors même que la mission n'était pas encore finie, avec ces résultats corrects, certes, mais améliorables. Pour un consultant, c'est un peu le monde à l'envers ! » « Ce ne sont plus les DSI qui ont la main sur les suites informatiques, constate Flavien Lamarque. Progressivement les directions métier, qui sont nos clients, nous sollicitent sur la question de l'impact des nouvelles technologies sur la performance de leurs métiers, et il faut avoir la capacité de leur apporter une réponse. C'est pourquoi nous réfléchissons au développement d'un Lab. D'autre part, les plates-formes d'intermédiation, qui mettent en relation très rapidement un client et son besoin précis avec un consultant indépendant ayant les compétences nécessaires, existent déjà aux Etats-Unis. C'est un risque pour nos métiers. Nous avons lancé depuis le début de l'année une dizaine de groupes de travail pour définir quelles compétences il serait intéressant de fédérer. »



Olivier Dubouis,
Associé et Directeur Général de Diagma
Cabinet dédié depuis 1973 à l'optimisation de la Supply Chain, Diagma compte une cinquantaine de consultants, principalement en France, avec également une présence au Brésil, depuis peu en Turquie, et bientôt au Maroc.



Xavier-André Laly,
Directeur Exécutif de Lasce Associates (groupe Sopra Steria)
Devenue cet été filiale à 100 % du groupe Sopra Steria (40.000 collaborateurs dans 25 pays, 2.500 consultants dont 1.200 en France), Lasce Associates (70 consultants) peut s'appuyer sur le renfort dans l'Hexagone d'une soixantaine d'experts en génie industriel et logistique provenant des différentes B.U. du groupe.

Start-up ou grand groupe ?

Fédérer, assembler des compétences, Hervé Bellande n'est évidemment pas contre. Mais il estime que la nécessité de développer de la compétence en interne « n'est pas tant pour rendre service aux clients que pour attirer des jeunes, recruter des consultants de la génération du digital qui sans cela ne voudront pas venir travailler avec nous ». Même démarche chez

le cabinet BP2R, en pleine réflexion sur l'évolution de son métier. « Dans le transport, le besoin de plus de collaboration se fait forcément sentir. Mais au-delà de ça, je pense qu'il faut agir au niveau de l'attractivité, car le recrutement est devenu plus compliqué qu'il y a quelques années. Et il faut veiller à ne pas être 'has been' ni vis-à-vis des collaborateurs, ni vis-à-vis des clients pour être crédible demain et rester en mesure de les accompagner », note Alain Borri. « Les évolutions dans notre métier, il y en a toujours eu, ce n'est pas une révolution, tempère Lionel Muller. Le besoin du client vis-à-vis du monde du conseil reste de lui apporter de la réflexion, des benchmarks, une vision etc. Cela dit, dans les faits, la notion de digital n'a rien à voir selon qu'il s'agit d'un grand groupe, d'un transporteur, d'une ETI ou d'une PME. Par ailleurs, il y a autour du digital un phénomène massif de start-up dont 9/10 vont disparaître ou se faire racheter dans 1 à



Flavien Lamarque,
Associé de Mews Partners en charge de la Practice Supply Chain
Mews Partners est la nouvelle identité de Vinci Consulting depuis le début de l'année. Le cabinet compte une centaine de consultants (dont une trentaine de seniors) répartis sur 4 bureaux : Paris, Toulouse, Munich et tout récemment, San Francisco.

3 ans. Il y a donc une vraie notion de risque aujourd'hui par rapport aux solutions qui seront pérennes dans 5 ans. » Réaction de Xavier-André Laly : « Les innovations dans le digital sont de moins en moins l'apanage des start-up. Les grands groupes se structurent et avancent avec de gros moyens ». « Il n'y a jamais eu autant d'investissements sur toutes ces technologies digitales dans le monde entier, dans le cloud, le machine learning, la reconnaissance visuelle, la préhension

des robots, etc., s'enthousiasme Jean-Marc Soulier. Et la combinaison de ces technologies unitaires, parfois ça fait bang. Il faut avoir ce côté tête chercheuse, se tenir prêt à introduire ces ruptures-là chez nos clients avec des approches qui sont effectivement de type test and learn. »

Le défi du passage à l'échelle

Laurent Perea voit 2 grandes tendances de fonds « très impactantes » pour ses clients dans le domaine du

digital. D'une part l'automatisation/robotisation, avec des conséquences sociales importantes. « L'évolution actuelle des coûts des robots laisse penser que le point de basculement arrivera dans les prochaines années », note-t-il. Et d'autre part, le « machine learning ». « Vu l'aspect absolument bluffant qu'on arrive à obtenir avec des algorithmes auto-apprenants en matière de prévisions de ventes, on peut imaginer que cela va révolutionner les usines et les Supply Chains d'ici 3 ans. Ce ne sera probablement pas aussi rapide, on continuera à faire du S&OP et des revues de schéma logistique, mais à long terme, c'est clairement une tendance ». Laurent Perea insiste par ailleurs sur le défi du « passage à l'échelle ». « Une fois que le business case est fait et qu'il est confirmé par un POC, comment déployer la solution sur 300 usines, 5 continents, 70 centres de distribution ? Tout le challenge est là ». Pour Fabrice Bonneau, c'est d'ailleurs la raison pour laquelle la transformation digitale a été plus vite dans le grand public que dans l'industrie. « Dans le grand public, une fois que vous faites un POC, vous avez presque fini. Il suffit de quelques milliers d'utilisateurs et vous gagnez de l'argent. L'approche bottom up dans l'industrie ne suffit pas. Il faut passer à l'échelle et ça c'est compliqué car c'est toute l'entreprise qui doit utiliser la solution ».

La DRH aura du travail (elle...)

Les impacts sociaux de la digitalisation toucheront également certaines couches intermédiaires, selon Olivier

Dubouis. « Chez nos clients, dans les appros et les prévisions de ventes, de nombreux postes seront amenés à disparaître. Ceux qui font des analyses, cherchent des données et les vérifient. Les entreprises vont avoir besoin de gens plus qualifiés en amont qui vont être capables de concevoir les bons modèles, de choisir les bons outils... Mais le traitement au jour le jour va devenir de plus en plus automatisé ». « Le sujet des ressources et des compétences de nos clients est vraiment le gros enjeu, acquiesce, Filipe Torregrosa. Toutes ces technologies vont forcément apporter de la productivité, de l'amélioration, l'objectif étant que les managers passent plus de temps à prendre des décisions et à analyser plutôt qu'à construire leur analyse. Mais je pense surtout qu'il ne faut pas tomber dans le rôle de cost killer qui détruit parfois les organisations. Il y a une évolution RH très forte qui doit accompagner ces projets de transformation digitale chez nos clients, développer les nouvelles compétences. C'est une évidence. » Flavien Lamarque souligne qu'une autre fonction voit le digital comme une menace : c'est celle des DSI. « Ils avaient plutôt des habitudes de schéma directeur informatique sur des horizons assez longs de 3 ans très centrés sur l'ERP et désormais les métiers leur demandent d'avoir de l'agilité, de travailler sur de la veille techno et sur l'accessibilité, la cohérence et l'analyse des data ».

Enfin du concret !

Qu'en est-il des missions concrètes ? « Nous sommes engagés dans de grands

Lionel Muller, Associé Fondateur de Kepler Consulting

Historiquement spécialisé dans les achats (50 % de l'activité aujourd'hui), le cabinet Kepler et sa cinquantaine de consultants interviennent également dans 3 autres domaines : l'innovation, la Supply Chain et la production/lean. Avec 4 bureaux à Paris, aux Etats-Unis (Chicago), en Chine et en Inde.



programmes de transformation digitale dans l'automobile, en particulier avec Faurecia sur des sujets d'automatisation, de Supply Chain, de traçabilité, de RFID, de solutions de reconnaissance visuelle et d'amélioration de la qualité. C'est probablement à ma connaissance une des entreprises les plus avancées dans son plan de déploiement à grande échelle du digital sur du marché français », révèle Laurent Perea. De son côté Xavier-André Laly donne l'exemple d'un projet pilote développé sur Paris l'année dernière par Lasec avec des partenaires pour l'Armée : la digitalisation, via une application smartphone de la commandes, des effets d'habillement, avec des « DAC », des machines de distribution connectées accessibles 24h/24. « Ce qui est assez symptomatique dans cette affaire, c'est que le client final a perçu une vraie valeur ajoutée, alors qu'on aurait pu craindre qu'il considère cela comme un service dégradé par rapport à celui rendu par un magasinier. Il y a en fait des économies très importantes derrière, le Supply Chain et les stocks sont beaucoup mieux pilotés, le tout avec une appli très robuste qui aura coûté quelques dizaines de K€, et des DAC en mode locatif ». Lionel Mul-



Jean-François Michel, Associé Fondateur de Freelog

Avec un effectif d'une cinquantaine de personnes, Freelog est basé à Paris et Toulouse mais aussi à l'international, en Chine, au Brésil et en Australie. Sa dernière implantation concerne la France, à Lyon, avec la création d'un « lab » technologique spécialisé dans le traitement des données.

ler préfère se concentrer sur la situation dans l'industrie : « La moyenne du parc machines en France est de 19 ans, contre 7 ans en Allemagne. Le changement de machines va non seulement faire gagner en productivité mais ça peut être aussi une opportunité par rapport au digital car tous les constructeurs de machines industrielles – Siemens, GE, Bosch, ou autres – sont les premiers à communiquer sur le digital. Cela va peut-être accélérer de manière « naturelle » la digitalisation des usines françaises. Je le souhaite en tout cas ». Jean-Marc Soulier rappelle que le monde de la distribution a déjà entamé sa transformation omni-canal, avec un degré de maturité plutôt avancé. « Le métier du vendeur a énormément changé. Avec sa tablette, il ne vend pas simplement le stock présent en magasin mais l'ensemble de l'assortiment, ainsi que le service de livraison ou de mise à disposition au client qui est en face de lui. Dans certaines enseignes françaises, le livreur est aussi capable de vendre des accessoires ».

Jusqu'ou va le conseil ?

« Je pense que l'enjeu est en train de dépasser tout ce qui vient d'être dit, intervient Guillaume Allemand. Nous avons des clients qui nous demandent de leur décrire l'image, la « big picture » de ce que sera demain la Supply Chain de leur entreprise. Va-t-on changer de paradigme ? Continuera-t-on à produire à base de prévisions ? Nous sommes là aussi pour donner une vision à nos clients, et pour rendre pragmatiques des concepts innovants. »



© C.Po. GE



Laurent Perea, Lionel Muller, Jean-François Michel et Nicolas Recapet

© C.Po. GE

« Conseiller sur la manière de faire des prévisions en utilisant éventuellement du big data, ou d'optimiser les opérations dans un entrepôt avec de l'automatisation, oui bien sûr, mais pas



© C.Po. GE

Nicolas Recapet,
Manager de l'activité Supply Chain chez Cereza (groupe Talan)
Dédié aux activités de conseil en management et IT, notamment dans le monde du transport (ferroviaire et routier) et de la Supply Chain, Cereza compte 110 consultants sur 2 pôles majeurs, Paris et Lyon.

Laurent Perea,
Directeur Associé Manufacturing et Supply Chain chez Capgemini Consulting
Avec 4.500 personnes dans le monde et 850 à Paris, Capgemini Consulting est un cabinet multi-spécialiste dont l'activité SC/performance industrielle/lean management s'appuie sur 130 consultants en France (environ 500 dans le monde).

sur la vraie transformation digitale qui relève de la modification des business models des entreprises et concerne des directions générales avec qui nous ne sommes pas toujours en contact, surtout dans les grands groupes », réagit Hervé Bellande.

Bienvenue dans l'ère de la data

Lionel Muller souhaite revenir sur la notion de data : « Dans les entreprises, les données sont silotées, réservées. Le marketing garde un certain nombre d'infos, les digère, avant de les transmettre à la Supply Chain, par exemple. Le processus S&OP est finalement une petite bataille entre les uns et les autres sur la prévision. Et le digital est la capacité de démocratiser la data en la traitant, en la modifiant, pour que finalement il n'y ait plus cette rétention d'informations. Cela va être un changement profond dans les organisations et la manière de travailler les uns avec les autres. L'ensemble de la chaîne de valeur, y compris les fournisseurs de rang 1 et 2, seront instantanément informés, et cela permettra de supprimer un certain nombre de stocks. C'est là qu'on va commencer à gagner ». Cette idée de démocratisation des données est aussi ce qui a guidé l'initiative d'agenda digital partagé menée par GSI, à laquelle participe Cereza ». « C'est compliqué aujourd'hui pour les transporteurs qui doivent se connecter à des plates-formes pour prendre rendez-vous. Pour une même entreprise destinataire, il peut y avoir autant de plates-formes ou de systèmes informatiques que d'entrepôts à livrer. C'est un

problème d'interconnexion, d'harmonisation de la data. Demain, le transporteur pourra interroger de manière automatique les différents systèmes et mieux optimiser sa tournée de livraison ». « Il est évident que la digitalisation a la capacité d'échanger des informations avec les fournisseurs et de façon plus facile qu'auparavant. Mais on n'a pas attendu l'ère digitale pour cela », s'étonne Hervé Bellande, qui rappelle qu'Axoma fait partie de ceux qui ont introduit le concept de DDMRP en France. « J'ai des exemples vécus de fournisseurs qui recevaient en direct de leurs clients de trop mauvais signaux qui ne permettent pas d'améliorer la performance opérationnelle et qui au contraire la dégradent. Il y a un risque énorme au travers de cette digitalisation, c'est celui de continuer à propager une masse considérable d'informations qui ne sont pas pertinentes ». Citwell étant également « contributeur » DDMRP en France, Guillaume Allemand prend

la parole : « L'effet bullwhip (coup de fouet) que tu décris, ça fait 30 ans que c'est connu. Et le DDMRP effectivement nous aide à contrecarrer ce phénomène en se posant les bonnes questions : de quelle information ai-je besoin, à quel niveau de l'entreprise ? Comment traiter une hétérogénéité et des volumes de données inédits sans que cela soit contre-productif ? Nos études sur le digital nous aident justement à introduire ces idées-là. C'est pourquoi je considère que le DDMRP fait partie de la transformation digitale. Nous le mettons au cœur de la réflexion ».

L'effet Blockchain

« Et que pensez-vous de l'impact de la Blockchain sur les Supply Chains ? », relance malicieusement Jean-Philippe Guillaume. « Moi, je ne sais pas ce que c'est ! », répond un consultant. « Moi non plus », reconnaît un autre. Un ange passe. Xavier-André Laly tente une explication. « Au final, qui

capte la valeur ? Historiquement, ceux qui avaient des actifs physiques, puis les vendeurs, au détriment des producteurs. Ensuite, et on vit toujours dans ce monde-là, c'est celui qui finance qui capte la valeur et aujourd'hui, c'est le modèle disruptif avec les Gafam [NDLR : les Gafa, Google, Apple, Facebook, Amazon auxquels on ajoute Microsoft], où c'est finalement celui qui change l'usage côté utilisateur final qui capte la valeur. On se retrouve ainsi avec des monstres dont le CA et la valorisation boursière pèsent plus lourd que le PIB de bon nombre d'Etats. Et bien la blockchain, dont nous avons un expert mondial chez Sopra, permettra de distribuer les moyens et les assets sans forcément que quelqu'un capte cette valeur-là. La blockchain est en train d'amener cette révolution-là. On s'approche des théories de Jeremy Rifkin dans son livre « The Zero Marginal Cost Society », tout est une commodité et plus rien n'a de valeur à partir du moment où

chacun partage ses actifs. Mais je n'ai pas encore d'applications à vous décrire dans le monde de la Supply Chain, ajoute-t-il, avant de finalement se raviser : Les technologies de type blockchain rendent possible un pilotage systémique, avec lequel on peut reconfigurer son écosystème associé à son entreprise avec une vélocité inimaginable. Aujourd'hui, on dit que la robustesse de l'écosystème fait la force de la Supply Chain, sauf que ça évolue à une vitesse incroyable parce que les usages changent très vite. Donc, l'entreprise qui arrivera à survivre demain sera celle qui arrivera à faire un pilotage systémique de sa Supply Chain et de son écosystème, de façon à se reconfigurer en permanence ».

Visions pour 2020

Pour conclure la table ronde, les consultants sont invités à partager leur vision de la Supply Chain dans 5 à 10 ans. Là encore, prudence. Fabrice Bonneau est le premier à se lancer. « Restons humbles, je me rappelle qu'il y a 15 ans, nous avions tous une vision à terme très intégrée, très transversale, voire très centralisée. Parmi les entreprises qui sont parties dans cette direction, certaines ont réussi, d'autres... ont connu des catastrophes. On se rend compte maintenant qu'une bonne décision prise localement, avec les bons leviers vaut souvent bien mieux qu'une Supply Chain trop intégrée. N'en tirons donc pas comme conclusion que le fait d'avoir encore plus d'informations va

nous permettre enfin de tout piloter en central ». « 2020 est un horizon très court, fait remarquer Jean-Marc Soulier. Et les réponses seront très variées suivant les secteurs et la position dans la chaîne de valeur. Le retail est par exemple déjà transformé dès à présent par la montée en puissance du canal internet, de manière dure. Et je pense que cela va continuer. Mais ce qui va prendre du temps, c'est l'industrialisation de ces nouveaux usages et ces nouvelles pratiques. » Sur le secteur industriel, Jean-François Michel voit surtout un gros travail à faire sur les



Jean-Marc Soulier,
Président de Metis Consulting
Spécialisé à 100 % en Supply Chain Management (en incluant les problématiques de manufacturing), le cabinet Metis Consulting regroupe 35 consultants et intervient sur l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur des opérations, de la création du produit jusqu'aux canaux de vente et aux clients.



Filipe Torregrosa,
Directeur de la Practice Supply Chain chez BravoSolution
A la fois cabinet de conseil sur les achats et la Supply Chain et éditeur de suite logiciels d'e-achats, BravoSolution emploie 650 personnes dans 14 bureaux dans le monde. Ces 2 activités pèsent un poids relativement équivalent en termes de CA. Les projets Supply Chain représentent entre 30 et 40 % de l'activité conseil.

données, qui va prendre « un certain temps. Il va y avoir beaucoup de dépenses sur ces sujets-là, et il va falloir choisir, parce qu'ils ne pourront pas tout faire. En effet, derrière la digitalisation, il y a des capteurs, qui existent déjà en aéronautique ou dans le ferroviaire, mais pas dans toutes les industries. Les enjeux sont colossaux. Encore faut-il mettre en place tous ces outils d'acquisition et pouvoir travailler sur des données fiables ».

**PROPOS RECUEILLIS PAR
JEAN-LUC ROGNON**



**Jean-Luc Rognon,
Flavien Lamarque,
Olivier Dubouis,
Xavier-André Laly,
Guillaume Allemand,
Filipe Torregrosa
et Hervé Bellande**