



# LA SUPPLY CHAIN, MAILLON CLEF DES NOUVEAUX MODÈLES DE VENTE

PUBLIÉ PAR : LESECHOS.FR DATE DE PUBLICATION : 4 OCTOBRE 2021

**Production, stockage, acheminement... Chaque stade de la supply chain vise un objectif commun : la satisfaction du client.**

Explosion de l'e-commerce et donc des livraisons, recours à grande échelle au click and collect, volonté accrue de consommer de manière durable... Derrière chacune de ces tendances, amplifiées sous l'impulsion de la crise sanitaire, un engrenage complexe doit s'adapter afin de répondre aux attentes : la supply chain. Longtemps réduite à son seul aspect logistique, cette succession d'étapes sur l'ensemble du cycle d'approvisionnement vise en fait un objectif commun, à savoir la satisfaction du client.

« Qu'il s'agisse de l'achat des matières premières, de la production, du stockage ou de l'acheminement, il y a, à chaque stade, un levier pour satisfaire le consommateur final », souligne **Valérie Basmoreau, directrice pédagogique des Mastères supply chain à PPA Business School**. Coauteure d'un ouvrage sur le sujet <sup>(1)</sup>, elle observe que « ces métiers, jusqu'alors invisibles, ont été mis sous le feu des projecteurs à l'occasion de la pandémie, quand il n'y avait pas de masques en stock et que les vaccins ne pouvaient être livrés ». C'est-à-dire lorsque le bon produit n'était pas accessible au bon moment, ni au bon endroit.

## CRÉATION DE VALEUR

« Le Covid-19 a mis en avant les capacités de planification et de pilotage des différentes supply chain, plus que jamais orientées au service du client et surtout de la création de valeur pour l'entreprise », analyse Julien Dutreuil, associé du cabinet Bartle. Néanmoins, de l'avis de cet expert en modélisation, e-commerce et supply chain, certains précurseurs avaient donné à cette fonction ses galons de partenaires stratégiques bien avant la crise.

« Chez les pure players, les points de contact avec le client se concentrent sur trois instants - vente en ligne, livraison et service client - nécessitant l'excellence », dit-il. Et d'ajouter que « le client n'est plus enclin à subir la complexité de l'organisation interne : savoir que le produit est stocké dans tel entrepôt n'est pas son problème, il veut juste recevoir son colis dans les trois jours ».

Il incombe donc à la supply chain de s'adapter à 360 degrés, ce qui implique l'entreprise elle-même, mais également son écosystème. « Le client doit être sur toute la chaîne, y compris chez les fournisseurs des fournisseurs », pointe Pascal Farnault, formateur en achats et supply chain à Toulouse School of Management.

Il explique, par ailleurs, que, « aux trois axes historiques que sont la qualité, le délai et le coût, se sont greffés l'efficacité, la réactivité et l'agilité ». « Ces grands mots ne relèvent pas que du concept, il est aussi question de méthodes et d'outils », dit-il.

## IMPACTS DANS LES TERRITOIRES

Effectivement, les systèmes d'information de type Transport Management System (TMS) et Order Management System (OMS) se sont invités dans la danse, mais ils sont aujourd'hui boostés à grand renfort de data et d'intelligence artificielle.

« Grâce à cela, l'organisation peut anticiper et s'adapter à des clients qui consomment différemment, pas au même endroit et dans d'autres commerces », remarque Julien Dutreuil, faisant référence aux confinements et au télétravail qui ont changé la carte de France des achats, et parfois remis les magasins de proximité au goût du jour.

Des impacts dans les territoires que décrypte également David Doriol <sup>(2)</sup>, responsable du Master achats et supply chain à Paris School of Business. « A l'heure où ce n'est plus le client qui se déplace, mais le produit qui vole jusqu'à lui, nombre d'entreprises revoient leur stratégie immobilière : elles investissent dans de grandes plateformes où le foncier est peu cher, plutôt que dans des boutiques en centre-ville », constate-t-il.

Toutefois, il relève les fortes disparités entre grands groupes et petites entreprises. « La rentabilité d'un entrepôt prend du temps. Or, avoir le temps est l'apanage des géants, pas celui des TPE et des PME », note David Doriol.

## COMITÉ DE DIRECTION

D'ailleurs, preuve que les grands groupes ont une longueur d'avance, le directeur supply chain y siège de plus en plus souvent au comité de direction. « Il devient un 'business partner' de la direction générale », selon Julien Dutreuil, ajoutant que « le métier est de plus en plus demandé et valorisé, comme en attestent les nombreux modules et master en supply chain des écoles de commerce ».

Enfin, la supply chain représente un maillon de la responsabilité sociale et environnementale des organisations. « Une supply chain non éthique peut se révéler très polluante. A l'inverse, si elle est vertueuse depuis les emballages jusqu'à la livraison, elle permet d'accélérer en faveur du développement durable et sert d'élément différenciant auprès du client », conclut **Valérie Basmoreau**.

<sup>(1)</sup> « Management de la supply chain », par Valérie Basmoreau, Elizabeth Couzineau-Zegwaard et Olivier Meier (éditions EMS, 2020).

<sup>(2)</sup> « Management de la supply chain et des achats », par Thierry Sauvage et David Doriol (éditions Vuibert, 2018).