

« AUJOURD'HUI, AUCUNE société ne peut faire l'impasse sur le digital »

Rencontre avec Stéphane Crosnier, Managing Director (Partner) en charge de la practice Supply Chain, Operations & Sustainability chez Accenture Strategy. Il nous en dit plus sur l'activité dont il est responsable, son impact sur la transformation des entreprises et l'importance croissante du digital.



Stéphane Crosnier

Dites-nous-en plus sur le positionnement d'Accenture sur le marché du conseil.

Accenture est un leader mondial du conseil spécialisé dans la transformation des entreprises avec une large couverture à l'international et 450 000 collaborateurs dans le monde. Accenture collabore avec plus des 3/4 des entreprises du classement Fortune Global 500 en plaçant l'innovation au cœur de la démarche afin d'améliorer le quotidien et les méthodes de travail dans le monde entier.

Nous intervenons sur l'ensemble du cycle de la transformation à travers 5 métiers :

- le conseil en stratégie – Accenture Strategy ;
- le conseil en management - Accenture Management Consulting ;
- le conseil en technologies technologiques – Accenture Technology ;

- la transformation digitale – Accenture Digital ;
- Les services d'externalisation - Accenture Operations.

Plus particulièrement, qu'en est-il de la practice Supply Chain & Operations dont vous êtes responsable ? Quelles sont les principales tendances qui marquent ce marché ?

Au sein du métier Accenture Strategy, je traite effectivement de sujets couvrant typiquement 5 grands thèmes : la gestion de la supply chain, le manufacturing, l'excellence opérationnelle, les achats et le cycle de vie des produits.

À ces thématiques s'ajoutent des tendances de fond fortes. La principale reste le digital qui modifie la façon de travailler et implique une transformation des opérations et processus. À cela s'ajoute la question de la donnée et de son exploitation. Aujourd'hui, parce qu'il est de plus en plus facile de capter, stocker et exploiter de la donnée, il est essentiel d'aider nos clients à se positionner sur les sujets ayant trait à l'intelligence artificielle et au prédictif par exemple pour pouvoir créer de nouveaux modèles commerciaux et améliorer l'ensemble des opérations. Par exemple, pour un de nos clients équipementier automobile, nous avons mis en place un dispositif d'automatisation du contrôle de qualité visuel selon des règles prédéfinies. Nous faisons appel au « machine-learning » (algorithmes auto-apprenants) pour apprendre aux logiciels basés sur la reconnaissance vidéo à identifier les différents types de défauts. Cela a permis de réduire de

façon significative les erreurs et les coûts de pénalité associés. Autre exemple, nous opérons aussi des tours de contrôle pour le transport, pour piloter l'ensemble des flux entre les usines et centres de distribution d'un groupe chimique, ce qui nous permet de démontrer de façon très concrète les bonnes pratiques.

Le digital demande d'importants investissements et l'enjeu pour les entreprises est de pouvoir sécuriser ces financements. Nous sommes donc sollicités par nos clients pour dégager des sources de financement et réduire les coûts. Nous essayons de leur proposer des méthodes innovantes en nous éloignant de la méthodologie classique qui consiste à reprendre le budget de l'année précédente pour voir ce qui peut être coupé. Avec la méthode ZBx, nous repartons d'une feuille blanche et essayons de challenger



toutes les dépenses dans une optique de justification systématique des dépenses en couplant l'identification des poches d'opportunités avec des outils digitaux. Cette démarche nous permet de fournir des informations sur un certain nombre de politiques de dépenses, de renégociations de contrat avec des leviers d'achats et d'excellence opérationnelle qui permettent d'avoir une approche de rupture en termes de performance.

En parallèle, quels sont les services et l'accompagnement que vous proposez aux entreprises en termes de supply chain ?

Nous intervenons sur l'ensemble des cycles de transformation. En plus du diagnostic et de la définition de la stratégie, nous pouvons prendre en charge et opérer des processus métier chez nos clients. Nous sommes notamment sollicités sur ce volet quand nos clients ne disposent pas en interne des compétences requises ou du système d'informations nécessaire. Dans ce cadre, nous relient l'intégralité ou une partie de notre rémunération aux résultats obtenus.

Quels sont les enjeux ou les autres sujets qui vous mobilisent actuellement ?

Nous avons bien évidemment tous les sujets ayant trait au digital et à la donnée dans les domaines de la supply chain et des Opérations. Une récente étude Accenture Strategy a révélé que le rôle de la supply chain continue à évoluer drastiquement avec les besoins toujours croissants de clients toujours plus exigeants, une volatilité toujours plus importante et des nouveaux types de concurrence. Parce que les supply chains de demain doivent devenir un facteur de croissance et de différenciation concurrentielle, elles devront être encore plus centrées sur le client, et de façon différente par rapport à aujourd'hui. Le digital et l'intelligence artificielle est un des leviers pour répondre à ces défis. À cela s'ajoute la question de l'économie circulaire. C'est un enjeu fort pour les opérations : il s'agit, en effet, de sécuriser la chaîne d'approvisionnement en termes de fiabilité des fournisseurs sur le plan éthique, de leur relation avec leurs employés... Il y a également la thématique du recyclage des produits et de leur réutilisation. Dans cette optique, nous avons accompagné un de nos



clients qui produit des biens de consommation avec pour objectif de réduire drastiquement la consommation en eau, plastique, énergie afin d'optimiser le recyclage, réduire le gaspillage et valoriser les déchets.

Nous sommes aussi intervenus au côté d'un fabricant de biens de consommation afin de valoriser ses produits sur une plus longue durée. Nous avons ainsi identifié et mis en place de nouvelles activités autour de la réparation et la remise à neuf de certains produits au sein de ce client pour étendre le cycle de vie du produit et générer de nouveaux revenus.

Aujourd'hui, la supply chain implique de réfléchir à la création de nouveaux circuits de collecte de produit, de recyclage... Au-delà de l'impact sur l'image de nos clients, ces aspects environnemental permettent de faire des économies, d'identifier de nouvelles activités et sources de revenus.

Quelles sont les compétences que vous recherchez pour accompagner votre développement et renforcer vos équipes ?

Nous recherchons évidemment des compétences autour des métiers des opérations et de la supply chain : achats, excellence opérationnelle, planification, logistique... En parallèle, nous sommes aussi à la recherche de compétences dans le digital, la gestion et l'analyse de gros volumes de données, (le Big

Data), l'intelligence artificielle, la robotisation des processus (RPA)...

Et pour conclure ?

Aujourd'hui, aucune société ne peut faire l'impasse sur le digital. Accenture est au cœur de ce cycle de transformation des grandes entreprises. Forts de notre réseau mondial, de nos centres de recherche, d'innovation et d'excellence, nous mettons à leur disposition toutes les nouvelles technologies du digital afin d'optimiser et de garantir le succès de leur transformation. ×