

WAVESTONE



Livre Blanc

Supply Chain x RPA

Automatiser les tâches informatiques de la Supply Chain

Mars 2022

Avant-Propos



Dans un contexte de pression concurrentielle en constante augmentation, la **Supply Chain** doit se transformer pour devenir **plus intégrée** et **digitale**, et ainsi gagner en **agilité** et **résilience**.

Accroître la productivité et la compétitivité de l'entreprise sont des objectifs clés que la Supply Chain doit atteindre.

La **Robotic Process Automation (RPA)** devient donc un **enjeu majeur pour la Supply Chain** afin d'automatiser les processus chronophages (saisie de données, gestion de master data, envoi de documents,...). Cette automatisation permet de libérer du temps aux opérateurs et de garantir l'intégrité des données, temps qui sera réinvesti sur des tâches à plus forte valeur ajoutée comme celles orientées vers la satisfaction client. La RPA peut être mise en place dans **toutes les entreprises**, des PME aux multinationales, et tous les **secteurs d'activité**.

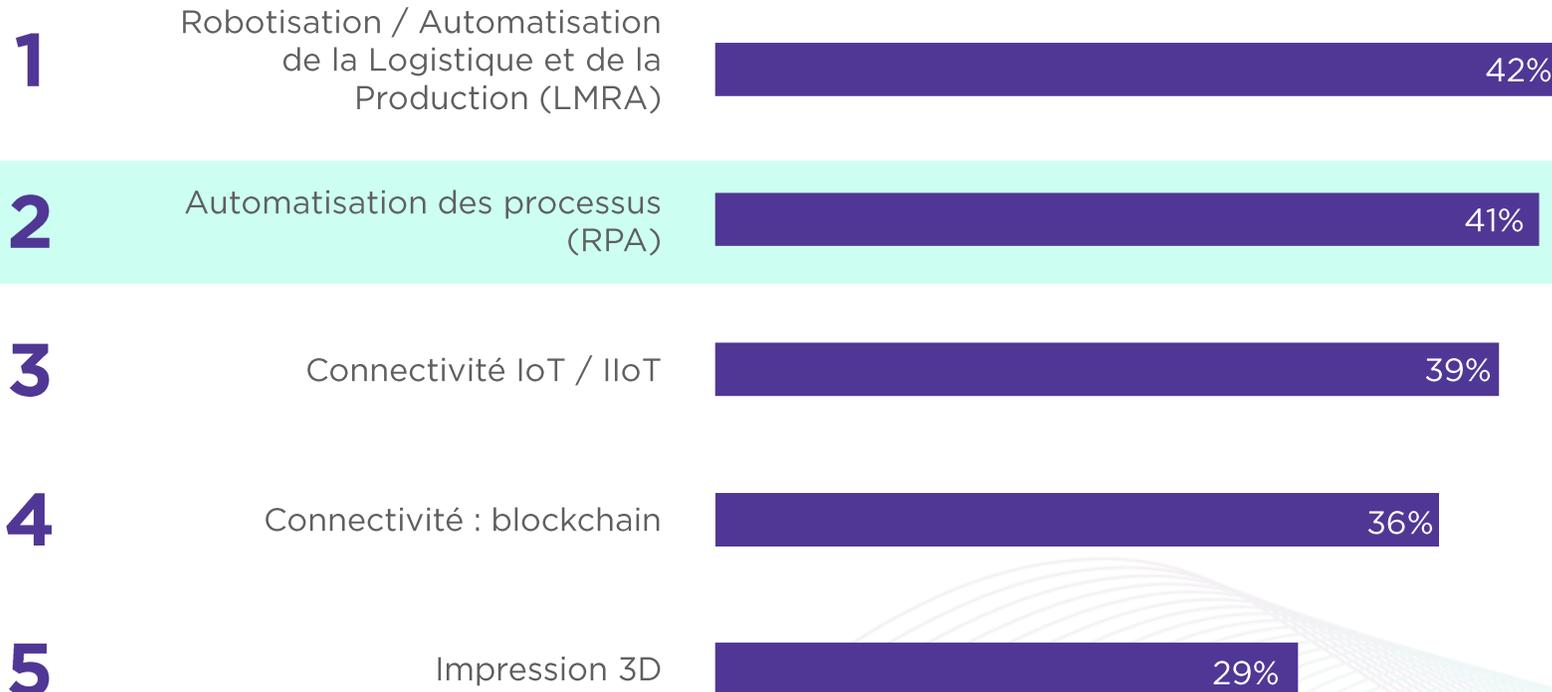
Ce livre blanc a pour objectif de présenter la **RPA**, son **utilisation** et ses **bénéfices** sur les activités de la **Supply Chain**. Il propose des applications concrètes de cette technologie et des pistes pour accompagner sa mise en œuvre.

« Etant donnés les enjeux de compétitivité et d'agilité auxquels fait face la Supply Chain, la tendance de fond est à l'automatisation des processus et en particulier des tâches manuelles en lien avec les Systèmes d'Informations. »



La RPA appliquée à la supply chain fait partie des chantiers prioritaires des entreprises

PRÉSENTATION DES CHANTIERS PRIORITAIRES DES ENTREPRISES EN 2020 POUR LES TECHNOLOGIES INNOVANTES



En 2020, les chantiers d'automatisation des flux physiques (LMRA : Logistics or Manufacturing Robotization/Automation) et informatiques (RPA) sont prioritaires pour les entreprises.

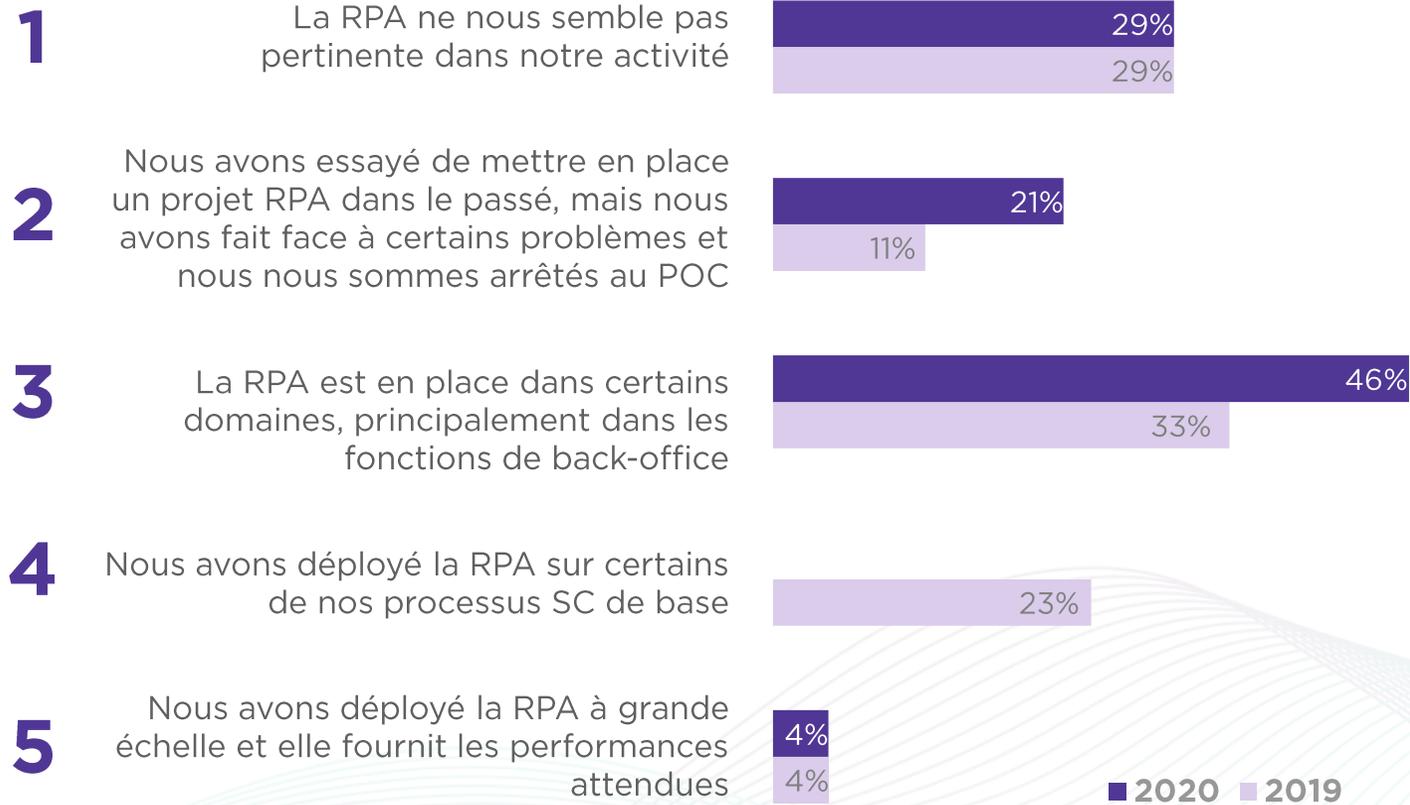
41% des entreprises interrogées par France Supply Chain voient la RPA comme un chantier prioritaire.

Sur les 5 technologies innovantes identifiées, la RPA arrive en 2ème position des chantiers perçus comme prioritaires, à 1 point de la LMRA.



50% des entreprises interrogées voient un intérêt dans la RPA et 50% jugent la RPA non pertinente ou ont arrêté en phase de POC

NIVEAUX DE MATURITÉ DES ENTREPRISES PAR RAPPORT À LA RPA APPLIQUÉE À LA SUPPLY CHAIN



En 2020, 50% des sociétés interrogées ne trouvent pas la RPA pertinente ou ont arrêté à l'étape du PoC. En amont d'un projet RPA, la **phase d'identification des processus opportuns et l'estimation du retour sur investissement sont des étapes indispensables à la réussite du projet**, qui peuvent expliquer ce pourcentage élevé.

En 2020, 46% des répondants ont mis en place la RPA sur les fonctions back-office, comparé à 33% en 2019. Cela peut s'expliquer car les fonctions back-office, comme la finance, sont les fonctions avec un retour sur investissement le plus rapide.

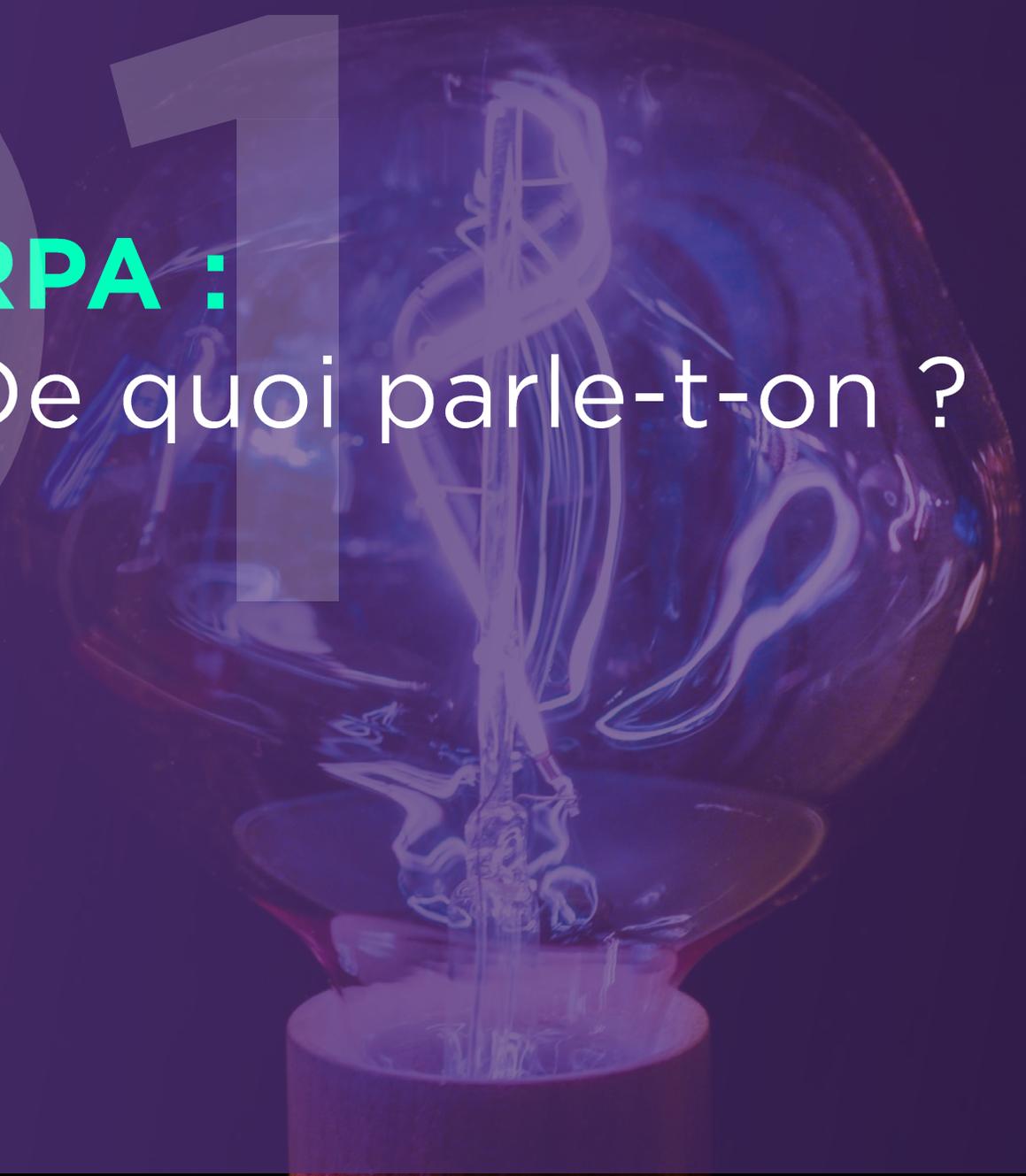
La RPA a été déployée en 2019 par 23% des répondants sur les processus SC de base (fabrication, logistique, entrepôt,...). Aucun nouveau déploiement n'a été réalisé en 2020, probablement en lien avec une priorité donnée aux processus back-office.

Le nombre d'entreprises ayant déployé la RPA à grande échelle reste faible en 2020.

O1

RPA :

De quoi parle-t-on ?





La RPA est une technologie accessible qui permet d'automatiser les tâches manuelles en lien avec les Systèmes d'Informations

PRÉSENTATION DE LA ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA) EN QUELQUES MOTS

Quoi ?

La RPA est une technologie d'automatisation de tâches informatiques, dont les intrants sont structurés, à travers des agents logiciels, qui reproduisent les actions effectuées par les humains, notamment via les interfaces graphiques. Un robot logiciel peut prendre en charge l'exécution d'un processus métier de bout en bout.

Comment ?

Les robots logiciels s'intègrent aisément dans l'environnement de Systèmes d'Informations existant, avec lequel ils interagissent (sites web, bases de données, applications métier, bureautique etc.) et permettent de réaliser, par apprentissage, des actions bien définies au préalable. La RPA est une alternative simple aux grands projets de transformation des Systèmes d'Informations.

Quels processus ?

Les processus éligibles à la RPA sont composés de tâches manuelles, répétitives, fréquentes ou planifiées, basées sur des règles et ne nécessitant pas ou peu d'intervention humaine. L'appréciation du ratio fréquence et volume est indispensable pour garantir la rentabilité des processus automatisés.

Quelles applications concrètes ?

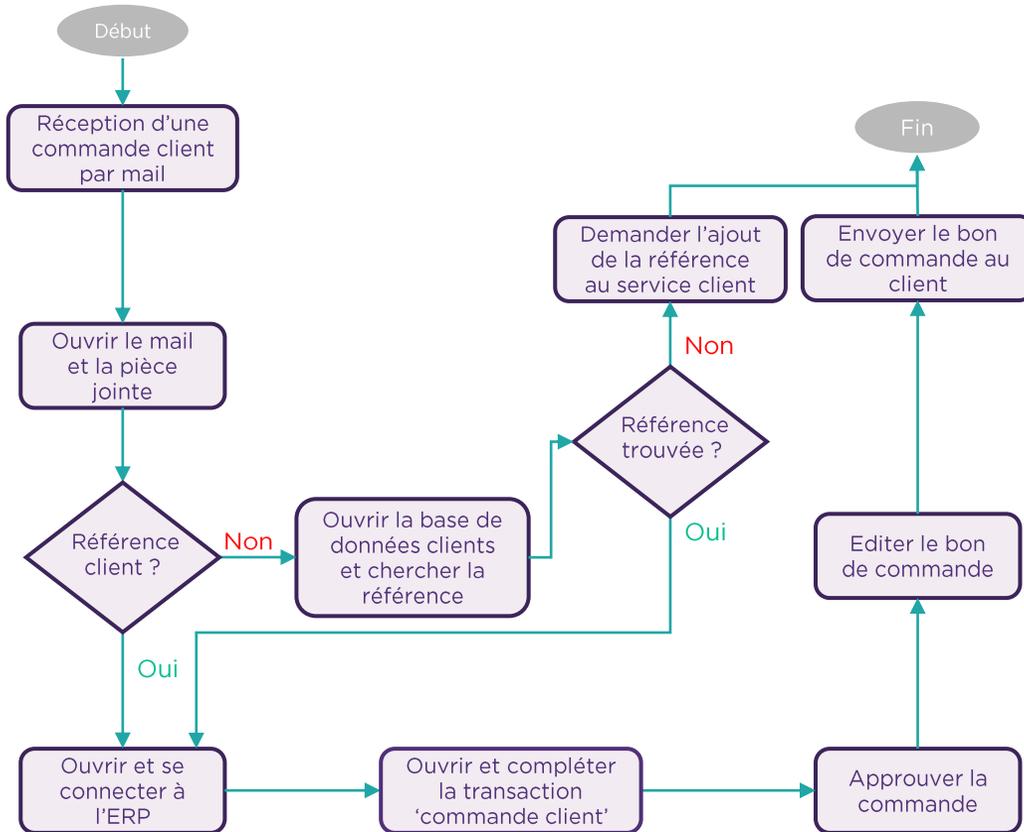
Exemples : génération de réponses automatisées à des mails, conception et envoi de factures, contrôle des stocks et gestion des approvisionnements : émission de bons de commandes selon certains critères (prix, quantité, etc.).



Description d'un processus métier et sa cible RPA

DANS CE CAS D'USAGE, LE PROCESSUS DE TRAITEMENT DES COMMANDES CLIENTS REÇUES PAR MAIL EST AUTOMATISÉ À L'AIDE DE LA RPA.

Processus **manuel** de traitement des commandes clients

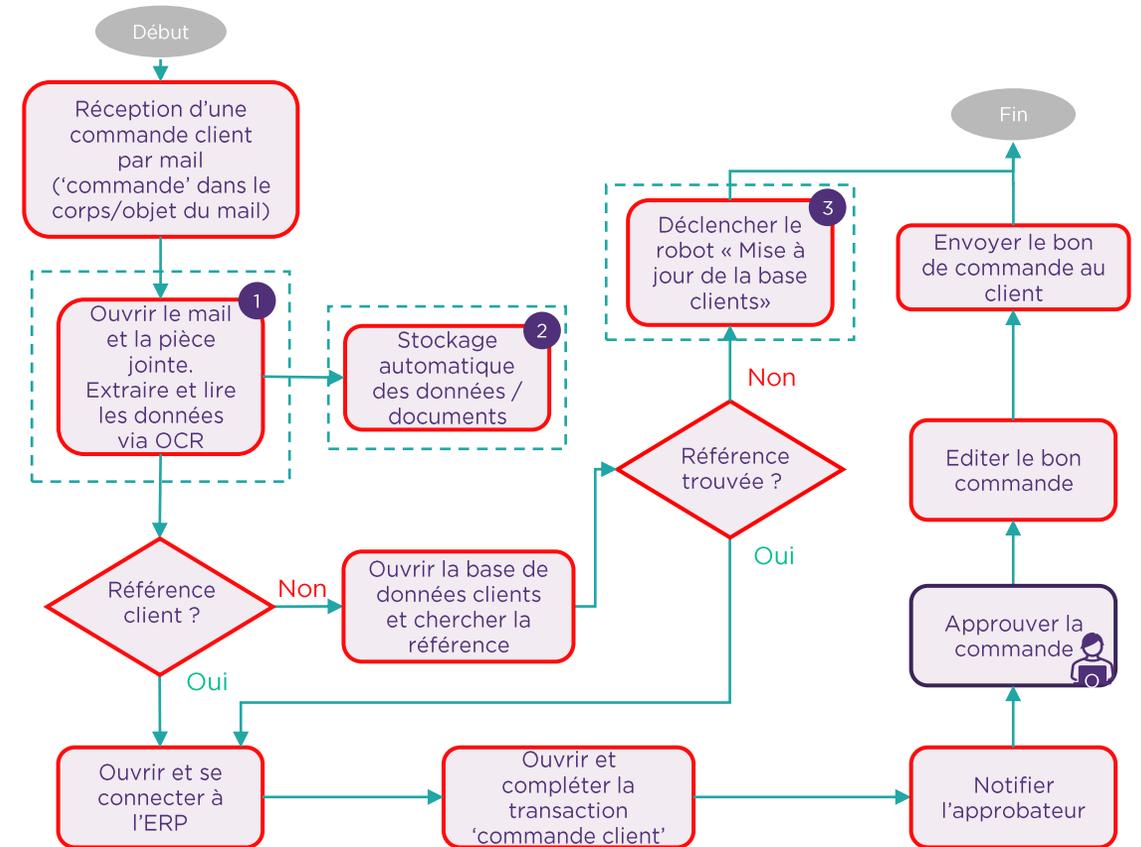


Légende

Tâche manuelle

Tâche automatisée avec la RPA

Processus **automatisé** de traitement des commandes clients



- 1 Grâce à des capacités de reconnaissance optique de caractères (OCR), le robot peut extraire des données. Il peut être entraîné à extraire les données non structurées via l'intelligence artificielle (machine learning).
- 2 Le robot stocke systématiquement les données pour assurer la traçabilité.
- 3 Le robot peut automatiquement déclencher d'autres processus automatisés par la RPA.

Il existe deux types de RPA : la RPA assistée et non assistée

LA RPA ASSISTÉE EST DÉFINIE PAR LA COLLABORATION ENTRE HUMAIN ET ROBOT, TANDIS QUE LA RPA SANS ASSISTANCE S'EXÉCUTE INDÉPENDAMMENT SANS INTERRUPTION



- Tâches automatisées lancées par l'utilisateur au niveau du poste de travail :
 - / Lire le contenu d'une fenêtre applicative,
 - / Repérer les champs contenant les données utiles,
 - / Les copier dans une autre fenêtre,...
- Idéal pour effectuer des tâches de **front-office**, par exemple service client, en collaboration avec les employés

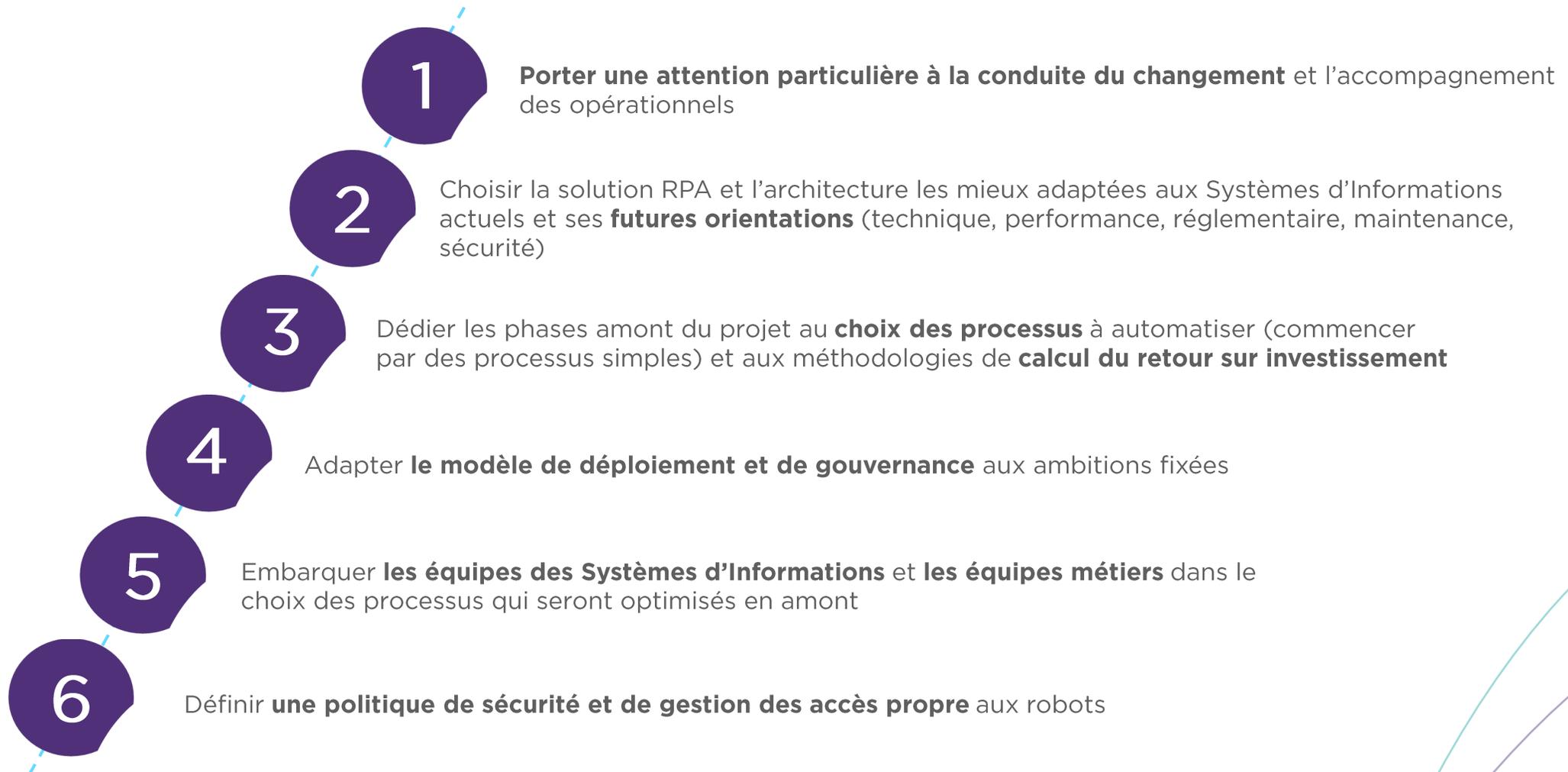


- Tâches automatisées lancées au niveau des serveurs :
 - / Se connecter à des bases de données pour récupérer des informations,
 - / Appliquer des règles de contrôle,
 - / Exécuter des traitements qui vont produire de nouvelles données,...
- Idéal pour automatiser des processus en **back-office**, par exemple service administration transport, à grande échelle



Éléments clés à avoir en tête lors de la mise en œuvre d'une solution RPA

6 POINTS D'ATTENTION ET BONNES PRATIQUES MÉTIER ET SYSTÈMES D'INFORMATIONS





RPA

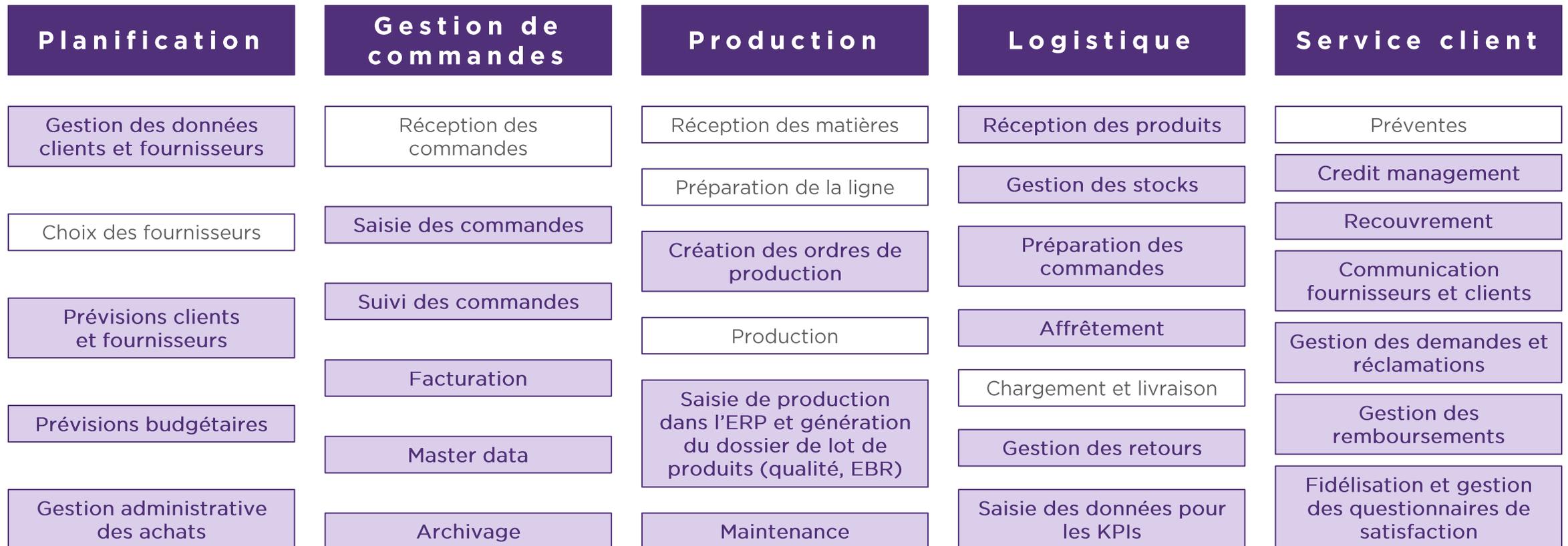
X Supply Chain



La RPA s'applique à la majorité des processus de la Supply Chain

EN FONCTION DE LA MATURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATIONS, LA RPA PEUT ÊTRE APPLIQUÉE À L'ENSEMBLE DES PROCESSUS DEPUIS LA PLANIFICATION JUSQU'AU SERVICE CLIENT

Illustration de l'application de la RPA sur les processus de la Supply Chain



Légende : Processus sur lesquels la RPA peut s'appliquer



La RPA est un levier de performance pour la Supply Chain

ILLUSTRATION DE L'UTILISATION DE LA RPA PAR PROCESSUS DE LA SUPPLY CHAIN

Usages	Processus	Sous-Processus	Exemple
Saisie de données	Gestion de commandes	Saisie des commandes	Collecter et saisir les données automatiquement
	Logistique	Saisie des données pour les KPIs	Automatiser la saisie et la collecte des données dans l'ERP; créer des rapports de suivi réguliers
Gestion de la Master data	Planification	Gestion des données clients et fournisseurs	Créer et mettre à jour automatiquement les comptes clients dans l'ERP et les informations fournisseurs (produits, prix,...)
	Gestion de commandes	Archivage	Archiver les données des différents systèmes (ERP, cloud, SharePoint, mails,...) automatiquement
Analyse et traitement des données	Gestion de commandes	Suivi de la commande	Suivre les étapes de production / stockage / transport et envoyer des notifications / créer des alertes automatiquement
	Production	Ordre de production	Créer et envoyer automatiquement l'ordre de production à réception de la commande
Création d'alertes et envoi de notifications	Logistique	Gestion des stocks	Surveiller les niveaux de stocks et alerter en cas d'anomalie; automatiser les processus d'inventaire pour compter les produits plus rapidement; suivre les flux de commande et alertes en cas d'anomalie
	Service client	Gestion des demandes et réclamations	Collecte des mails et création de rapports, envoi automatique de réponses
Emission et envoi de documents	Gestion de commandes	Facturation	Saisir les données de facturation; Créer et envoyer automatiquement les factures
	Production	Saisie de production	Automatiser la saisie des données dans l'ERP; Générer les documents de production



Les gains de la RPA sur les processus de la Supply Chain

4 TYPES DE GAINS SUR LES PROCESSUS DE LA SUPPLY CHAIN

Performance



Les actions réalisées par les agents logiciels RPA permettent de **réduire les risques d'erreurs** en supprimant, partiellement ou totalement, les interventions humaines. Les processus RPA renforcent également l'efficacité des entreprises grâce une **disponibilité 24/7**.

Conformité



Au-delà de la précision accrue offerte par les processus RPA, la piste d'audit est améliorée et sécurisée grâce à une **traçabilité complète et un contrôle systématique** opéré par des robots.

Valeur ajoutée



Les processus RPA **permettent de réorienter les équipes vers des tâches à plus forte valeur ajoutée et plus valorisantes** en se concentrant sur l'analyse, le pilotage, l'amélioration continue...

Agilité

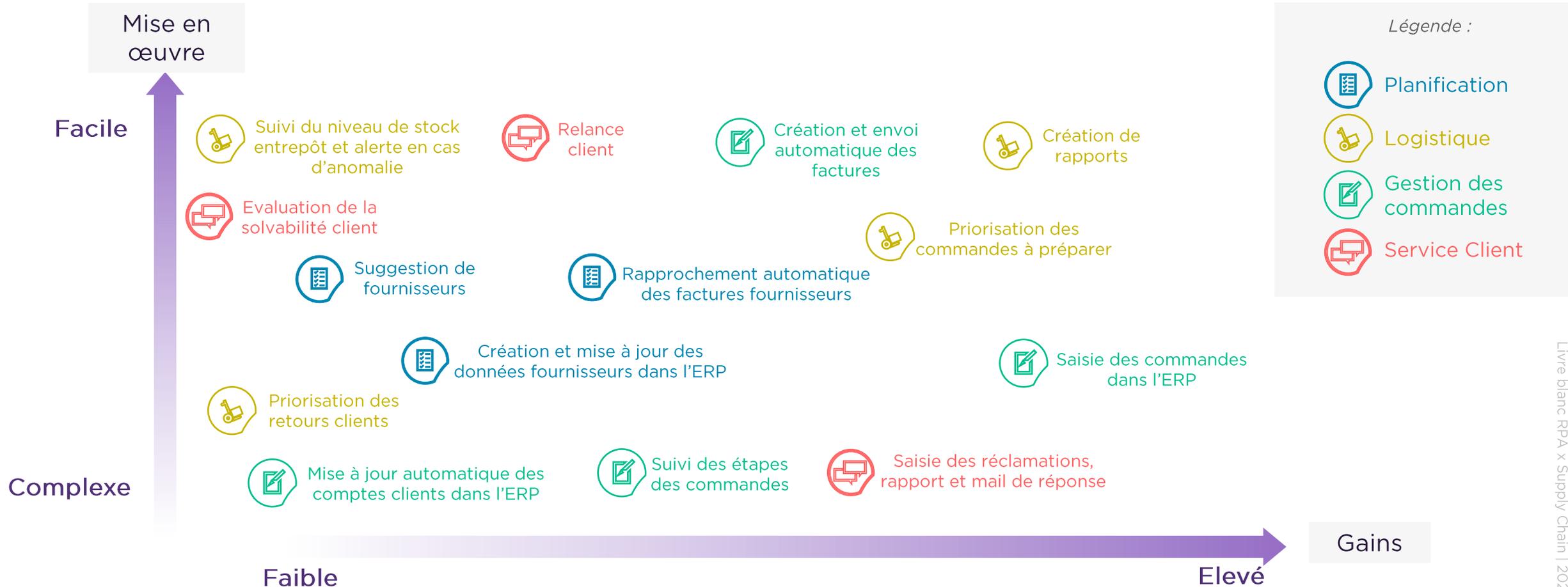


Les processus RPA sont peu **impactés par le turnover**, les **pertes de connaissances sont limitées**. Des **reporting réguliers** peuvent être effectués par les robots en temps réel.

Niveaux d'impact de la RPA sur les processus Supply Chain

LA PRIORISATION DES PROCESSUS SUR LESQUELS METTRE EN ŒUVRE UNE SOLUTION DE RPA VA DÉPENDRE ENTRE AUTRE DE LA FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE ET DU NIVEAU DE GAINS

Illustration de l'impact⁽¹⁾ de la RPA sur une sélection de processus selon les gains générés et la facilité de mise en œuvre

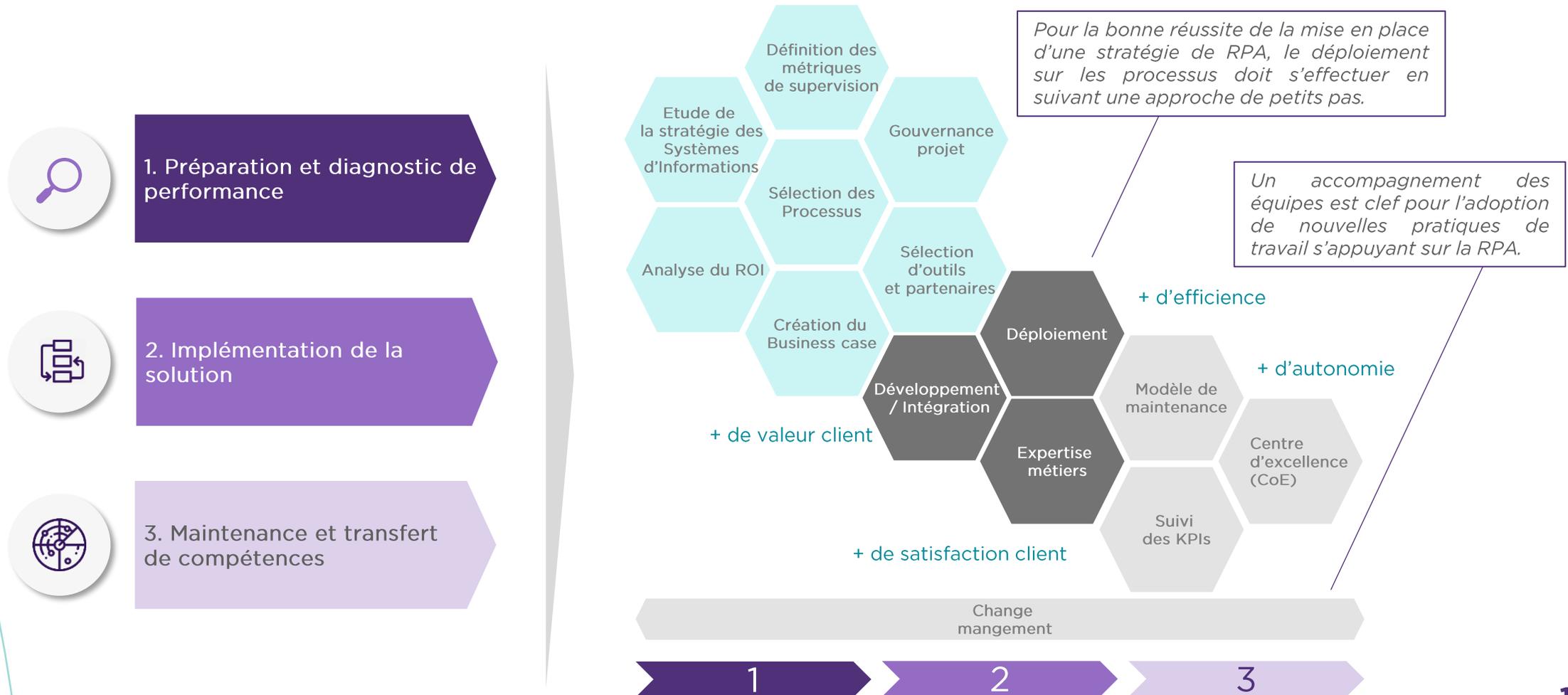


(1) l'impact de la RPA est très dépendant du niveau d'automatisation des processus par les Systèmes d'information en place

Définir et mettre en place une approche RPA en Supply Chain

IL EST IMPORTANT DE PORTER ATTENTION À DEUX ÉLÉMENTS CLÉS : DÉPLOYER LA RPA SUR LES PROCESSUS AVEC UNE APPROCHE GRADUELLE, ET PILOTER LA GESTION DU CHANGEMENT DE BOUT EN BOUT

Aperçu des étapes à mettre en œuvre dans le cadre d'une stratégie RPA pour la Supply Chain





Checklist des actions clés au lancement d'un projet RPA

PRINCIPALES ACTIONS À MENER

- Définir le **mode de gouvernance** approprié avant d'élargir le nombre de processus automatisés, ainsi que les **rôles et responsabilités** de chaque équipe sur l'exploitation des processus
- Embarquer en amont de tout projet** les équipes de Systèmes d'Informations et métiers sur le projet RPA (présenter l'intérêt, des success story, etc.)
- Identifier les **processus éligibles** à de l'automatisation et **calculer le retour sur investissement** de chacun
- Formaliser le **business case cible**
- Définir les **KPI clés** ainsi que leur mode de suivi
- Communiquer et accompagner au changement** les différentes parties prenantes impactées par l'automatisation
- Identifier la **solution du marché la plus pertinente** au regard des besoins d'automatisation (AA, UI Path, etc.) et de son intégration dans l'environnement cible
- Rationaliser et optimiser les processus existants** en recherchant les opportunités de réduction et de simplification des différentes tâches
- Réaliser un **POC** sur un processus simple à automatiser et contrôler le ROI
- Envisager **l'élargissement de l'automatisation** à de de nouveaux processus



RPA

X Supply Chain

Retours terrains

Retour d'EXPUR, société du groupe AVRIL

CONTEXTE ET OBJECTIFS DU PROJET

Dans le cadre de son **plan stratégique**, le groupe AVRIL a entrepris une série de projets de transformation digitale (APS, Predictive Forecasting, DDMRP, Maintenance Prédictive, Blockchain,...), dont **un projet pilote RPA** lancé en 2021 par la **direction Supply Chain d'EXPUR**. Ce projet a plusieurs objectifs : **automatiser des processus opérationnels** et **limiter les risques d'erreurs** liées aux tâches de saisie; **se focaliser sur des actions à valeur ajoutée** grâce à plus d'efficacité opérationnelle; **améliorer le support et les services apportés aux clients**. Suivi par la direction Supply Chain, ce projet a pour ambition d'être un modèle applicable aux autres filiales du groupe AVRIL.

STRATEGIE DE MISE EN PLACE

- / Sélection et description du **processus métier pilote** de la démarche RPA
 - / Dans le cadre de la stratégie digitale, la RPA est apparue comme une solution rapide à mettre en place et apportant une réelle valeur ajoutée. Particulièrement performante sur des problématiques de saisie de données, la RPA permet la réduction des temps de traitement et des erreurs, et la focalisation des équipes sur des actions à valeur ajoutée.
- / Choix du **couple solution / intégrateur** et construction du pilote
- / Définition et test de scénarios, et **analyse des résultats**
- / **Stabilisation** du pilote et **industrialisation**
- / Accompagnement au **changement**
 - / **Challenges rencontrés** : accompagner les équipes dans la transition vers la RPA, capter toutes les données clés
 - / Un travail a été réalisé auprès des clients pour **standardiser le format** des données reçues afin de permettre la mise en œuvre du RPA

PROCESSUS METIER CONCERNE

- / Réception et **saisie des commandes clients de bouteilles d'huile** par les équipes de l'Administration des Ventes
- / La mise en place de SAP est en cours. A ce stade, les commandes sont pilotées dans un outil développé en interne
- / **7.000 commandes annuelles** concernées, reçues par email (hors EDI) et saisies manuellement
- / Temps de traitement initial de 7 minutes par commande, soit une **charge de 102 jours.homme** et **risque d'erreurs de saisie**

Résultats clés :

- **Gain de 85% de temps de traitement** (réduit à 16 jours.homme au lieu de 102) avec un **retour sur investissement de 8 mois**.

- **Focalisation sur des tâches à plus forte valeur ajoutée**

- Développer davantage le support client et la communication commerciale
- Optimiser les plans de production et de transport
- Réduire les coûts de transport et logistique
- Améliorer l'OTIF Client

	Orders	Processing Time / Order (Minutes)	Yearly Processing Time (Minutes)	Yearly Processing Time (Hours)	Yearly Processing Time (Days)
Manual	7000	7	49000	816,7	102,1
RPA	7000		7590	126,5	15,8

- **Rapidité de déploiement** : début du projet en Mai 2021, Go Live en Août 2021 et fin du déploiement en Novembre 2021

Solution choisie :



CONTEXTE ET OBJECTIFS DU PROJET

Dans le cadre d'un partenariat signé entre FM Logistic et BIC pour construire une **Supply Chain durable et compétitive** en Europe, le programme Savings4Supply a été mis en place afin de lancer 4 chantiers d'optimisation. Identifiée comme un **levier fort de génération de savings**, la RPA a permis de réaliser une série d'automatisations qui ont contribué à l'accroissement de la productivité sur la plateforme de Sered, en Slovaquie.

Construit autour d'un centre d'excellence corporate, apportant une vision globale au pilotage des projets, et de 4 centres pays, FM Logistics a développé une réelle **expertise** autour de la RPA, avec plus de 130 projets déjà réalisés depuis 2018.

STRATEGIE DE MISE EN PLACE

- / **Identification des leviers d'automatisation** durant la phase de diagnostic, puis analyse approfondie des use cases identifiés (ROI, éligibilité à la RPA) pour validation (go / no-go).
 - / Selon le niveau d'autonomie, l'identification des use cases peut être faite par les plateformes locales, ou bien par les business analysts de l'équipe corporate.
 - / Les processus sélectionnés sont ceux qui génèrent le plus de savings. Les plus critiques ne sont en revanche pas automatisés par la RPA.
- / **Définition du besoin** et rédaction des cahier des charges après éventuelles optimisations des processus (amélioration continue).
- / Rédaction des spécifications techniques et réalisation des **développements** (intégrateurs et /ou développeurs internes).
- / **Recettage.**
- / **Mise en production** et support post go-live.
- / Accompagnement au **changement** : la RPA devient un moyen d'absorber la croissance et de valoriser l'expertise humaine en recentrant les collaborateurs sur les tâches à plus forte valeur ajoutée, les exceptions et les cas critiques.

PROCESSUS METIERS CONCERNES

- / La RPA a été implémentée sur 3 processus identifiés sur la plateforme en Slovaquie :
 - / Extraction du statut de préparation des commandes de distribution et de co-packing depuis le CMS pour **automatiser la gestion des priorités de réapprovisionnement.**
 - / Extraction de la liste des produits endommagés et **mise à jour des quantités disponibles dans les stocks** du WMS Réflex.
 - / Extraction des préparations de commandes à venir et demande d'ouverture de picking dans le WMS Reflex de façon et **maintenir le chemin de préparation de commande optimisé.**

« La mise en place de la RPA a contribué à la dynamique d'innovation de Sered visant à satisfaire le client, à améliorer le niveau de performance et à développer les équipes. »

Directeur de la plateforme de Sered, Slovaquie.

Résultats clés :

- Amélioration de la **productivité**
- Amélioration de la **data quality**
- **Réallocation des tâches**
- **Savings annuels estimés** 230 heures par mois soit 1,5 ETP
- **ROI** de 2 mois

Solution choisie :



Dans le cadre de sa stratégie de transformation, le service client international de Sanofi Pasteur a construit une roadmap digitale visant à améliorer et simplifier les processus métiers internes, tout en développant les services proposés aux clients. La roadmap inclue la mise en place de nombreuses technologies (IoT, Track and Trace, Augmented Operator...), dont des projets de RPA.

STRATEGIE DE MISE EN PLACE

- / L'approche prise pour les projets RPA est de partir du besoin des clients ou de celui des équipes du customer service. La solution mise en place combine la RPA et d'autres solutions pour automatiser le processus choisi de bout en bout
- / Etapes :
 - / Identification et priorisation des irritants clients et internes.
 - / Sélection des processus métiers à automatiser : les processus métiers ont été étudiés afin d'identifier les difficultés et les opportunités d'amélioration.
 - / Optimisation du processus identifié : avant d'implémenter la solution, le processus métier cible a été revu et optimisé en suivant une approche Lean
 - / Développement de la solution complète dont la RPA

PROCESSUS METIERS CONCERNES

- / La RPA a été implémentée pour la gestion des données clients et prix produits. Ce processus a été choisi car :
 - / La saisie de données clients est source d'erreurs entrainant des blocages
 - / La charge de travail est ponctuellement élevée lors de la saisie des nouveaux prix négociés pour l'année à venir
 - / Le processus est simple, ordonné et donc facilement automatisable
- / La solution de RPA permet d'intégrer automatiquement dans l'ERP les données renseignées dans un fichier Excel. Deux robots ont été mis en place : un pour le transfert des données clients, et un pour les informations de prix produits.
- / L'intégration des données est déclenchée automatiquement lorsque le workflow de validation a été complété dans Power Automate
- / Un des potentiels futurs projets intégrant la RPA serait l'automatisation du processus d'archivage.

« Nous adoptons une approche RPA agile afin de fiabiliser nos processus et de libérer du temps à nos équipes. Une fois optimisé, le processus est automatisé de bout en bout. C'est pourquoi la RPA peut être mise en œuvre avec d'autres solutions SI. »

**Head of International Customer Service
Sanofi Pasteur**

Résultats clés :

- Développement rapide : mise en place du flux de validation automatique et de la solution (y compris la RPA) en 9 mois
- ROI immédiat

Solution choisie :





Zoom sur 6 éditeurs de logiciels RPA

LES 6 ÉDITEURS RÉPONDENT TOUS AUX BESOINS DE LA SUPPLY CHAIN. ILS PRÉSENTENT DES FONCTIONNALITÉS SIMILAIRES AVEC DES DIFFÉRENCES AUTOUR DU TRAITEMENT DE L'IMAGE ET DE L'ASSISTANT PERSONNEL

Pour les entreprises qui souhaitent démarrer leur premier projet de RPA, UiPath et Automation Anywhere disposent d'un nombre de ressources en ligne important (vidéos, formations, forums...) qui permet une prise en main de l'outil et une mise en œuvre de projets en autonomie.

Editeur	Analytique	Traitement de l'image	Natural Language Processing	Assistant personnel	Autonomie d'utilisation
UiPath	<ul style="list-style-type: none"> Structuration de données Analyse prédictive Remontée d'informations utiles 	<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance optique de caractères Reconnaissance d'images Reconnaissance faciale Amélioration d'image 	<ul style="list-style-type: none"> NL Understanding NL Processing 	<ul style="list-style-type: none"> Apprentissage des tâches Prédiction d'automatisation Communication 	Solution très accessible : communauté, formations, forums,... disponibles en ligne
Automation Anywhere		<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance optique de caractères Reconnaissance d'images 		<ul style="list-style-type: none"> Apprentissage des tâches 	Informations et support accessibles en lignes, version d'essai disponible simplement
Microsoft (Power Automate)		<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance optique de caractères Reconnaissance d'images Reconnaissance faciale Amélioration d'image 		<ul style="list-style-type: none"> Apprentissage des tâches Prédiction d'automatisation Communication 	Support et contact réactif Communauté vivante et utile Mise à disposition d'une version de démo
Blue Prism		<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance optique de caractères 		<ul style="list-style-type: none"> Prédiction d'automatisation Communication 	
Pega Systems		<ul style="list-style-type: none"> Non Applicable 		<ul style="list-style-type: none"> Apprentissage des tâches 	Support limité
Work Fusion		<ul style="list-style-type: none"> Reconnaissance optique de caractères Reconnaissance d'images 		<ul style="list-style-type: none"> Apprentissage des tâches Prédiction d'automatisation Communication 	Version de test, communauté, 300 bots prêts à emploi, formations en ligne
SAP					



Auteurs



**ANNE-BRIGITTE
SPITZBARTH**
VP Operations
Excellence &
Sustainability
GEFCO SA

Anne-brigitte.spitzbarth@gefco.net



**MARC
DAUGA**
Partner
Supply Chain

marc.dauga@wavestone.com



**YOHANN
JEANBLANC**
Senior
Consultant
Expert **RPA**

yohann.jeanblanc@wavestone.com



**FANNY
LEGAY**
Consultante
Supply Chain

fanny.legay@wavestone.com



**PHILIBERT
DE MONTILLE**
Manager
Expert **RPA**

philibert.demontille@wavestone.com

Cette publication a été réalisée avec les contributions de France Supply Chain et de l'équipe Wavestone

Remerciements particuliers à tous les participants et contributeurs :

Valérie AIX (Stellantis) ; Ragheb BLIBECH (C-Logistics) ; Sylvain DOVE (Sopra Steria Next) ; Virginie FONGOND (FM Logistic) ; Thomas GATIMEL (Arkema) ; Julien GOUVIS (Groupe AVRIL) ; Christophe GUILHE-LA-COMBE DE VILLERS (Groupe AVRIL) ; Philippe LARGY (Manutan) ; Marc OTGUOGLU (Samsic) ; David PERRUCHE (Deret) ; Jean SOUVANNARAT (L'Oréal) ; Guillaume URIEN (SAP) et Adrien ETHEVE (Wavestone)



Wavestone

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes.

C'est ce que nous appelons « The Positive Way ».

Wavestone rassemble plus de 3 000 collaborateurs dans 9 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe.

Wavestone est coté sur Euronext à Paris.

WAVESTONE

France Supply Chain, by Aslog

Dans un monde de plus en plus complexe, faire de la Supply Chain un levier pour un monde plus durable est un enjeu essentiel pour toutes les entreprises. C'est pourquoi France Supply Chain apporte des solutions pertinentes à tous les acteurs de la Supply Chain, grâce à son réseau de 450 entreprises affiliées et une démarche reposant sur l'intelligence collective.

