

Deux tiers des organisations privilégient la résilience de leur chaîne d'approvisionnement dans le contexte de la crise sanitaire

Selon le rapport du Capgemini Research Institute, 77% des entreprises reconnaissent la nécessité de faire évoluer leur chaîne d'approvisionnement vers un modèle durable et prévoient d'accélérer leurs investissements au cours des trois prochaines années

Paris, 24 novembre 2020 – Plus de 80% des organisations interrogées déclarent que la crise sanitaire liée à la pandémie COVID-19 a eu des répercussions négatives sur leur *supply chain* (chaîne d'approvisionnement), la grande majorité d'entre elles rencontrant des difficultés opérationnelles à tous les niveaux. Selon un nouveau rapport du [Capgemini Research Institute](#) intitulé « [Fast forward: Rethinking supply chain resilience for a post-COVID-19 world](#) », la pandémie oblige les organisations à privilégier la résilience de leur *supply chain*. En effet, deux tiers d'entre elles (66%) affirment que leur stratégie en la matière devra changer de manière significative pour s'adapter à la nouvelle normalité. Seules 14% des entreprises croient à un retour au statu quo.

De plus en plus de sociétés prennent conscience de la nécessité de rendre leur *supply chain* plus flexible et agile de façon à pouvoir réagir et s'adapter rapidement en cas de crise. 68% des entreprises déclarent que la crise actuelle les a contraintes à adapter leur *business model*, et 62% placent la résilience de leur *supply chain* post-COVID-19 comme un objectif prioritaire à atteindre.

Au cours de l'année écoulée, les entreprises ont eu du mal à réagir rapidement aux bouleversements toujours plus importants qui ont secoué le monde, mais aussi à rétablir la stabilité et la fiabilité de leurs opérations. Notamment dans les secteurs de la vente au détail, des produits de consommation, de l'industrie d'assemblage et des sciences de la vie, où les organisations interrogées évoquent de multiples obstacles rencontrés en ce qui concerne leur *supply chain*. La plupart d'entre elles ont rencontré des difficultés opérationnelles à tous les niveaux, parmi lesquelles des pénuries de pièces/matériaux essentiels (74%), des retards d'expédition et des délais d'exécution plus longs (74%) ainsi que des problèmes pour adapter les capacités de production (69%) et pour s'organiser face à l'instabilité de la demande (68%).

D'un point de vue sectoriel, 30% seulement des organisations interrogées dans le domaine des sciences de la vie font état d'un impact négatif de la crise sur leurs activités, contre plus de 80% dans les autres secteurs (vente au détail, produits de consommation, industrie d'assemblage). En outre, 68% des acheteurs de biens de consommation/au détail privilégient les produits locaux suite à la crise, et le critère de durabilité influence les préférences d'achat de 79% d'entre eux¹.

Toutefois, les obstacles dressés par la pandémie offrent également aux entreprises la possibilité de mettre en place une *supply chain* plus flexible et agile, à même de faire face aux bouleversements et aux crises mondiales futurs.

Peu d'organisations seraient en mesure de résister à une nouvelle crise

¹ Source: Etude Capgemini « *Consumer Products and Retail: How sustainability is fundamentally changing consumer preferences* »



Il a fallu entre trois et six mois à 55% des entreprises interrogées pour se remettre des perturbations de leur chaîne d'approvisionnement cette année, là où 13% d'entre elles pensent mettre encore six à douze mois pour y parvenir. Cela signifie que peu d'organisations seraient en mesure de résister aux éventuelles secousses qui pourraient survenir. Pour surmonter une crise similaire à l'avenir, le rapport de Capgemini montre que les entreprises doivent se concentrer sur sept points clés de résilience aux crises ; l'identification des domaines qui nécessitent les améliorations les plus importantes et urgentes est essentielle pour construire une chaîne d'approvisionnement résiliente. Seule une minorité d'entre elles (moins de 4%) s'illustre dans tous ces domaines, couvrant aussi bien les mesures prévues que l'état actuel de préparation de l'organisation.

Dans son rapport, Capgemini explique qu'une *supply chain* résiliente présente les caractéristiques suivantes :

- Planification d'urgence – anticiper et mener des exercices de simulation
- Localisation – donner la priorité au régional dans la base de fournisseurs et l'implantation des usines
- Diversification – diversifier les options de fabrication et de transport
- Durabilité – mettre l'accent sur la durabilité tout au long de la *supply chain* afin de résister aux perturbations environnementales et de continuer à satisfaire aux attentes des clients, même si celles-ci évoluent
- Agilité – faire preuve de flexibilité dans la production et la prise de décision, opérer une transition agile vers de nouveaux *business models*
- Transparence des coûts de bout en bout – avoir une vision claire des coûts et intégrer les risques associés aux stratégies à bas coûts
- Visibilité – valoriser le partage des données avec ses partenaires et bénéficier d'une visibilité totale du réseau d'approvisionnement

Bon nombre d'organisations prennent les mesures nécessaires pour consolider leurs capacités autour des trois premières dimensions, 84% d'entre elles donnant la priorité à une meilleure préparation après la COVID-19. Par ailleurs, elles sont 65% à investir activement dans la relocalisation/régionalisation de leur base de fournisseurs et de leurs usines pour diminuer leur exposition aux risques et se rapprocher de leurs clients. La diversification de la *supply chain* fait elle aussi partie des sujets de préoccupation : 68% des entreprises interrogées cherchent à diversifier leurs portefeuilles de fournisseurs, et 62% leurs sites de production.

Néanmoins, Capgemini constate que peu d'entreprises ont une *supply chain* suffisamment agile (21%), une visibilité acceptable (9%) et un niveau suffisant en matière d'optimisation des coûts de bout-en-bout (20%). Améliorer sa résilience sur l'ensemble d'une gamme de produits est un processus onéreux, chronophage et souvent très difficile à mettre en place. C'est pourquoi il est important d'identifier les domaines dans lesquels une meilleure résilience est essentielle, avec pour objectif final de consolider celle-ci tout au long du cycle de vie du produit.

Investir est fondamental pour renforcer la résilience de la *supply chain*

Une *supply chain* résiliente exige des investissements, ce que les organisations commencent à reconnaître : 57% d'entre elles prévoient d'investir davantage dans des technologies pour la rendre plus autonome et plus intelligente. Ces deux aspects sont des éléments clés, qui permettent aux *supply chains* de détecter les changements et perturbations et de s'y adapter plus rapidement. Près de la moitié (47%) des entreprises accélèrent leurs investissements dans l'automatisation et 39% dans la robotique. L'Internet des Objets (IoT) et l'Intelligence Artificielle (IA) figurent également parmi les thématiques les plus en vue. Les investissements dans certaines technologies sont essentiels au développement d'une résilience sur le long terme, comme les tours de contrôle digitales (visibilité accrue) ou les jumeaux numériques (planification d'urgence) - pour lesquels cependant la cadence des investissements devrait être moins soutenue – un écart que les entreprises doivent combler, selon le rapport.



Des investissements également conséquents en termes de développement durable, en conséquence de la pandémie

Plus des trois quarts des organisations (77%) reconnaissent la nécessité de faire évoluer leur chaîne d'approvisionnement vers un modèle durable et prévoient d'investir massivement dans ce sens au cours des trois prochaines années avec, en ligne de mire, la logistique et la fabrication. Cette mutation n'est pas seulement due à la crise. Les entreprises réalisent de plus en plus que la préférence des consommateurs va désormais aux alternatives écologiques, mais aussi que leur engagement se reflète dans leurs décisions d'achat.

« Les entreprises doivent repenser leur stratégie de chaîne d'approvisionnement et déterminer le bon niveau de résilience qu'elles sont prêtes à intégrer dans leur chaîne de valeur, en prenant en compte l'ensemble des étapes de recherche et développement, planification et exécution. Les supply chains durables doivent être pensées dès la conception, pas après coup, » déclare Roshan Gya, à la tête de la transformation des opérations pour Capgemini Invent. *« Au-delà de l'efficacité, la gestion de la résilience est en passe de devenir un indicateur clé de performance encore plus décisif pour le leadership. »*

Pour plus d'informations sur cette étude et ses recommandations, consultez le rapport complet [ici](#).

Méthodologie

Pour cette étude, Capgemini a adopté une approche en deux phases. Entre août et septembre 2020, consistait à interroger 1 000 dirigeants exerçant dans le domaine de la *supply chain*. Chacun appartenait à une organisation ayant déclaré des revenus de plus d'un milliard de dollars pour le dernier exercice financier, basée en Allemagne, en Chine, en Espagne, aux États-Unis, en France, en Inde, en Italie, en Norvège, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Suède, et couvrant quatre secteurs : les produits de consommation, la vente au détail, l'industrie d'assemblage et dans le domaine des sciences de la vie. Outre cette enquête, Capgemini a réalisé plus de dix entretiens approfondis avec des dirigeants exerçant dans le domaine de la *supply chain* sur l'impact de la crise sanitaire COVID-19, la reprise et les mesures à prendre pour faire face à une nouvelle crise.

À propos de Capgemini

Capgemini est un leader mondial du conseil, de la transformation numérique, des services technologiques et d'ingénierie. À la pointe de l'innovation, le Groupe aide ses clients à saisir l'ensemble des opportunités que présentent le cloud, le digital et les plateformes. Fort de plus de 50 ans d'expérience et d'une grande expertise des différents secteurs d'activité, il accompagne les entreprises et organisations dans la réalisation de leurs ambitions, de la définition de leur stratégie à la mise en œuvre de leurs opérations. Responsable et multiculturel, avec 265 000 personnes dans près de 50 pays, le Groupe a pour raison d'être de libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable. Avec Altran, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires combiné de 17 milliards d'euros en 2019.

Plus d'informations sur www.capgemini.com.

À propos du Capgemini Research Institute

Le « Capgemini Research Institute » est le centre de recherche de Capgemini. Il publie régulièrement des études sur l'impact des technologies digitales au sein des organisations et des grands secteurs économiques. L'équipe de l'Institut s'appuie sur le réseau international d'experts de Capgemini et travaille en étroite collaboration avec les partenaires académiques et technologiques du Groupe. Il dispose de plusieurs centres de recherche dédiés en Inde, au Royaume-Uni, à Singapour et aux États-Unis. Il a été récemment classé N°1 mondial pour la qualité de ses recherches par des analystes indépendants.

Plus d'informations sur <https://www.capgemini.com/fr-fr/capgemini-research-institute/>