

# PANORAMA DE LA DIGITALISATION

DYNAMIQUE DE LA TRANSFORMATION  
DES SUPPLY CHAINS - DIFFICULTÉS - SUCCÈS

ÉDITION 2021





## LES TRANSFORMATIONS DE LA SUPPLY CHAIN

La Supply Chain est "au cœur de la stratégie des entreprises", clamions-nous lors des RISC 2018.

**Au cours de cette interminable crise sanitaire, la Supply Chain s'est révélée au grand public** comme un élément essentiel et vital pour l'activité économique.

Cette Crise de la COVID-19 a été un formidable accélérateur de tendances préexistantes, certains commentateurs n'hésitant pas à dire qu'elle nous avait fait gagner 3 ans en matière d'E-Commerce.

Dès lors, il n'est pas surprenant que **ce deuxième panorama** de la digitalisation de la Supply Chain nous montre **des évolutions sensibles**, plus uniquement centrées sur la satisfaction et l'expérience Client, mais, aussi sur la Performance des Process ou le développement de nouveaux business models. Par ailleurs, la logique omnicanale s'installe dans l'opérationnel.

**Si la Supply Chain est au cœur de la stratégie, le digital en devient le moteur** pour rechercher plus de résilience, plus de collaboration et bien sûr plus d'analyses (Big Data) **afin de mieux anticiper, mieux planifier et agir plus efficacement...** Le tout pour ne pas se laisser distancer par la concurrence (nouvelle ou traditionnelle), car tout le monde se digitalise. C'est pour cela qu'il est primordial que ces problématiques soient animées/«sponsorisées» au plus haut niveau de l'entreprise.

Je tiens à remercier le Lab Digital & Technologies de France Supply Chain ainsi que tous les répondants pour la qualité de cette deuxième édition, que j'ai parcourue avec grand intérêt.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Yann DE FERAUDY, *Président de France Supply Chain*

<b>1</b>	<b>LE DIGITAL EST AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DES SUPPLY CHAIN</b> .....	<b>P.6</b>
<b>2</b>	<b>SYNTHÈSE</b> .....	<b>P.8</b>
	<b>A. Quelles sont les transformations auxquelles ces entreprises font face ?</b> .....	P.10
	<b>B. En quoi la digitalisation de la Supply Chain est une réponse à ces enjeux ?</b> .....	P.11
	<b>C. Quels sont les chantiers ouverts ?</b> .....	P.12
	<b>D. Quelles sont les difficultés et les réussites de ces initiatives ?</b> .....	P.13
<b>3</b>	<b>RÉSULTATS DÉTAILLÉS</b> .....	<b>P.14</b>
	<b>A. Quelles sont les transformations auxquelles ces entreprises font face ?</b> .....	P.15
	Quelles sont les principales sources de disruption digitale rencontrées dans votre environnement business ? .....	P.15
	La digitalisation de l'économie a-t-elle un impact sur votre stratégie «Go To Market» ? .....	P.16
	Résilience en cas de crise .....	P.17
	Quel est le niveau de «sponsorship» de la Supply Chain Digitale dans votre entreprise ? .....	P.18
	<b>B. En quoi la digitalisation de la Supply Chain est une réponse à ces enjeux ?</b> .....	P.19
	Quel est votre niveau hiérarchique dans l'entreprise ? .....	P.19
	Quel est selon vous l'objectif principal d'une Supply Chain digitale ? .....	P.20
	Comment voyez-vous la Supply Chain dans le futur ? .....	P.21
	<b>C. Quels sont les chantiers ouverts ?</b> .....	P.22
	Quelle est votre priorité d'investissement pour l'année prochaine ? .....	P.22
	Quels sont les chantiers prioritaires ? .....	P.23
	Projets mis en œuvre en 2019 .....	P.24
	Projets mis en œuvre en 2020 .....	P.25

<b>1. LA GESTION DES DONNÉES</b> .....	<b>P.26</b>
Gestion des Données : Contenu .....	P.26
Analyse des données .....	P.27
<b>2. LES ÉCHANGES DE DONNÉES</b> .....	<b>P.28</b>
Échange de données avec les partenaires clients et fournisseurs .....	P.28
Connectivité : Blockchain .....	P.29
Collaboration de bout en bout .....	P.30
Connectivité : Traçabilité .....	P.31
<b>3. L'ACQUISITION DE DONNÉES PAR L'INTÉGRATION DES SYSTÈMES (IOT : INTERNET DES OBJETS)</b> .....	<b>P.32</b>
Connectivité : IoT/IIoT .....	P.32
<b>4. LA ROBOTISATION DES OPÉRATIONS ADMINISTRATIVES OU PHYSIQUES</b> .....	<b>P.33</b>
Automatisation des processus (RPA - Robotics Process Automation) .....	P.33
Robotisation/Automatisation de la Logistique et de la Production (LMRA - Logistics or Manufacturing Robotization/ Automation) .....	P.34
Impression 3D .....	P.35
<b>D. Quelles sont les difficultés et les réussites de ces initiatives?</b> .....	<b>P.36</b>
Quels ont été les principaux progrès sur les 12 derniers mois ? .....	P.36
Quel est votre principal challenge pour contribuer à la digitalisation de votre entreprise ? .....	P.37
<b>4 DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE</b> .....	<b>P.38</b>
CA total de l'entreprise (ou du groupe) .....	P.39
Effectif total de l'entreprise (ou du groupe) .....	P.40
Domaine d'activité .....	P.40
<b>LA PROMESSE DE FRANCE SUPPLY CHAIN</b> .....	<b>P.41</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>P.42</b>

# 1

## LE DIGITAL EST AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DES SUPPLY CHAIN





À de nombreux égards, 2020 restera dans les annales comme une année exceptionnelle. La gestion de crise de la COVID-19 et ses impacts majeurs pour toutes les entreprises a mis sous stress leur capacité de résilience. Ainsi dans le cadre de cette seconde édition du panorama de la digitalisation des Supply Chains y avons-nous porté un regard particulier. La résilience, l'agilité de nos chaînes d'approvisionnement sont des axes d'attention particulièrement importants en ce début 2021. Il est aussi à noter l'émergence des problématiques liées à la cyber sécurité qui font porter un risque majeur aux entreprises et vont nous conduire à organiser des échanges sur cette thématique en 2021. Ce panorama confirme aussi le rôle transverse de la Supply Chain pour supporter, voire conduire des transformations clefs de l'entreprise et en particulier, celles relatives au digital.

En complément de ce panorama dont nous espérons la lecture enrichissante, l'équipe du Lab Digital & Technologies de France Supply Chain va poursuivre, en 2021, l'organisation de rencontre sur 6 thématiques : Intelligence Artificielle, l'Internet des Objets (IoT), l'automatisation des processus (RPA), les échanges de données entre entreprises, l'intralogistique et l'Innovation Digitale en Supply Chain. Avec toujours la même volonté d'aborder ces sujets souvent complexes sous l'angle de cas d'usages apportant de la valeur, de nombreux partages d'expériences entre nos membres intégrant l'importance de la dimension humaine induite par ces transformations.

Merci à toute l'équipe du Lab Digital & Technologies de France Supply Chain pour leur disponibilité, leur enthousiasme et la qualité de leurs contributions.

Bonne lecture et à très bientôt.

**« Le succès de toute transformation digitale réside dans sa capacité à intégrer l'humain »**

François Martin-Festa, Coordinateur du Lab Digital & Technologies

*François Martin-Festa, Coordinateur du Lab Digital & Technologies*

2

SYNTHÈSE



Pour la seconde année, France Supply Chain a interrogé ses adhérents à l'automne pour **comprendre comment leurs entreprises ont fait progresser leur chaîne d'approvisionnement** (Supply Chain, SC) dans un environnement plus digitalisé, mais également avec des Supply Chain sous la pression des perturbations induites par la pandémie.

Les réponses obtenues dressent une bonne photographie en matière de transformation et de progrès réalisés depuis 2019.

En effet, les entreprises ayant répondu cumulent 1 million de salariés et réalisent 200 milliards de C.A. dans des secteurs très différents.

#### Les répondants à l'enquête représentent :



**1 MILLION**  
de salariés



**200 MILLIARDS**  
de CA

Par ailleurs, la pertinence des évolutions depuis le panorama 2019 a été renforcée grâce à un noyau stable d'adhérents de France Supply Chain ayant participé aux enquêtes 2019 et 2020. Les tendances ont pu être corroborées par les membres des Lab Digital & Technologies et ETI-PME de France Supply Chain.

# A • Quelles sont les transformations auxquelles ces entreprises font face ?

Concernant la transformation digitale, en 2020 les entreprises sont passées de la parole aux actes afin de répondre aux demandes concrètes des clients.

C'est ainsi que **80 % des entreprises sondées** confirment que **l'évolution des attentes des clients est la principale source de disruption digitale** rencontrée dans le secteur. Il s'ensuit :

- Qu'elles remarquent (à 41 %) **l'arrivée de nouveaux acteurs** favorisant le développement de nouveaux partenariats pour aller plus vite dans la transformation digitale
- Qu'elles craignent davantage d'être distancées sur le plan digital par la concurrence existante (39 %) que par l'arrivée de nouveaux entrants (31 %)
- **Que la transformation est de plus en plus endossée par la Direction** : c'est le cas pour près de la moitié des entreprises cette année (46 % contre 33 % en 2019) ;
- Néanmoins, les métiers gèrent la digitalisation de la Supply Chain avec peu de sponsorship par les CDO et on note qu'une entreprise sur six n'a toujours pas de stratégie digitale (23 % en 2019)

Alors que 17 % des entreprises indiquaient investiguer si elles devaient développer une approche de ventes directes et/ou omnicanales, elles ne sont plus que 2 % cette année à reporter cette interrogation. Pour les 77 % qui ont clairement fait le choix d'un tel développement, 26 % (vs. 15 % l'année dernière) déclarent avoir déjà un dispositif de ventes directes et/ou omnicanales en place.

« Le marché évolue très rapidement ; si on n'adopte pas rapidement des solutions digitales innovantes, on risque de voir la compétitivité fortement décliner »

2020, année atypique a mis à l'épreuve la capacité de résilience des entreprises. Nous avons donc porté une attention particulière à questionner nos membres sur cette question centrale.

Seule une minorité de sondés a pu répondre aux situations de crise grâce à une gestion dynamique des flux (Ils ne sont que 7 % à être dotés de systèmes permettant une telle gestion et 17 % à disposer d'une capacité de réactivité).

Tandis que plus du quart indique encore dépendre de flux critiques ne pouvant être déviés : ils sont, de ce fait, exposés à de gros risques en cas de perturbation de leur Supply Chain amont.

## B. En quoi la digitalisation de la Supply Chain est une réponse à ces enjeux ?

Les Supply Chains managers sont de plus en plus intégrés aux niveaux les plus élevés de la direction des entreprises. Ainsi ils contribuent davantage à la stratégie de transformation de l'entreprise, et en particulier, la digitalisation.

Le rôle transversal de la Supply Chain, de plus en plus en connexion avec l'extérieur (clients, fournisseurs, pairs et autres partenaires...), permet de soutenir, voire de conduire certaines transformations clefs.

Malgré tout, le rôle principal de la Supply Chain reste centré sur l'efficacité et la performance des processus industriels et commerciaux de l'entreprise, ainsi que la satisfaction des clients.

En synthèse, **les 3 leviers par lesquels la Supply Chain aide à la transformation des entreprises** sont :



Ainsi, la Supply Chain se révèle être une composante stratégique pour la croissance de nos entreprises et la crise de la COVID-19 a accéléré significativement cette tendance de fond.

# C. Quels sont les chantiers ouverts ?

Comme l'année dernière, nous avons interrogé les entreprises sur leurs priorités d'investissement et leur maturité dans 11 domaines de la Supply Chain digitale. Analyse, gestion et échange de données, collaboration, traçabilité, IoT, blockchain, automatisation et robotisation : autant de sujets sur lesquels les entreprises ont globalement progressé depuis 2019.

Sous la pression de la crise de la COVID-19, les investissements se concentrent majoritairement cette année vers l'amélioration de l'agilité et la recherche de résilience. Mais la plus forte progression concerne la recherche de nouveaux business models pour détecter les opportunités et transformer son activité en profondeur. Pour alimenter cette recherche, la gestion du contenu des bases de données s'est grandement améliorée et 80 % des entreprises atteignent cette année un niveau structuré.

Nous avons regroupé les chantiers sous 4 chapitres :

« Pris par la crise soudaine et inédite du Covid, les entreprises se sont fortement concentrées sur le pilotage critique des flux. Nous avons vu une participation quasi permanente entre les départements pour obtenir des stocks, solutionner des tensions de production, refixer des process et des organisations, l'expérience a jouée plus que l'innovation et nous avons accéléré dans la digitalisation des communications. »

Xavier Derycke, VP Supply Chain Europe de Rexel



1

**LA GESTION DES DONNÉES**, dont la granularité s'affine, mais qui souffre encore d'un manque d'infrastructures et de transversalité au sein de l'entreprise.



2

**LES ÉCHANGES DE DONNÉES**, que ce soit via le processus S&OP (79 % des entreprises) ou de la traçabilité (90 % des entreprises), sont de plus en plus automatisés. Pour autant, une technologie comme **la blockchain reste marginale et peine à se développer.**



3

**L'ACQUISITION DE DONNÉES** par l'intégration des systèmes (IOT : Internet des objets), qui s'accélère et surtout de nombreux projets qui sortent de la phase de test ou pilote pour entrer en phase de production. **2020 est l'année de la concrétisation.**



4

**LA ROBOTISATION DES OPÉRATIONS ADMINISTRATIVES OU PHYSIQUES**, qui reste à un niveau comparable à 2019. 28 % des sondés considèrent encore que l'automatisation des processus n'est pas pertinente alors que de nombreux projets se sont concrétisés. **À l'inverse, l'automatisation physique reste pertinente pour 64 % des entreprises.**



## D ● Quelles sont les difficultés et les réussites de ces initiatives ?

Cette mise à jour de l'enquête nous a permis de noter **des progrès significatifs sur la capacité d'exécution, l'identification des talents** pour diriger les projets de transformation et **l'implication renforcée des équipes métier**. Néanmoins le passage à l'échelle demeure un challenge ainsi que l'évaluation de la rentabilité économique des innovations digitales. Il est prometteur de noter que le support managérial s'améliore et ne constitue plus un frein majeur.

Les priorités d'investissements digitaux pour les Supply Chains demeurent majoritairement le développement de l'agilité et de la collaboration. La recherche d'agilité et la résilience ont été exacerbées par la crise de la COVID-19. **Un quart des répondants a établi une structure permanente de gestion des risques**. Cela nous semble une bonne pratique afin que l'objectif de résilience soit pérennisé dans le temps.

Il est à noter **une forte progression sur les thématiques «analytics/big data» et des nouveaux «business models»**. Cela illustre à nos yeux la contribution grandissante de la Supply Chain à une compréhension plus granulaire des besoins clients et des opportunités créées par de nouveaux «business models».

**Les exigences réglementaires ainsi que la cybersécurité apparaissent dans les thématiques d'investissement** cette année probablement, car un nombre croissant d'entreprises y ont été malheureusement confrontées avec parfois des impacts Supply Chain pouvant aller jusqu'à la paralysie !



« La crise de la COVID-19 a mis à mal nos Supply Chains et a mis en avant leurs faiblesses, leurs limites.

Nos process, outils et moyens doivent devenir plus modulaires, propres et inclusifs.

L'open innovation, via l'intégration de briques technologiques externes pertinentes, doit aider à cette transformation qui se veut désormais "by design". »

Gabriel RAFFOUR, Directeur du DaherLab,  
Ambassadeur RSE @Daher



France.  
Supply Chain  
by Aslog

140 BIS RUE DE RENNES  
75006 PARIS

ÉDITÉ PAR FRANCE SUPPLY CHAIN

CRÉDITS : Images® Shutterstock - iStock

MISE EN PAGE : Agence Boite à Neurones

N° ISBN : 978-2-915311-04-4 N° EAN : 9782915311044



9 782915 311044