



## Quelles priorités face à la crise ?

Il y a un an, avec la pandémie, les grands groupes industriels découvraient des fragilités dans leur supply-chain. Qu'en est-il aujourd'hui ?

**E**n plein reconfinement national, l'instabilité de la demande et les ruptures des approvisionnements arrivent toujours en tête des préoccupations des entreprises. Tel est l'un des enseignements de l'étude sur les enjeux stratégiques des opérations, menée par le cabinet de conseil en stratégie Roland Berger et l'association France Supply Chain. Une centaine d'entreprises représentatives des secteurs de l'économie a été sondée. Les répondants, qui occupent à 80 % un poste au sein des opérations, pointent quatre défis majeurs : l'instabilité de la demande à 67 %, particulièrement dans l'agroalimentaire ; les risques de ruptures dans la supply-chain à 61 %, touchant particulièrement la grande distribution et la santé ; l'augmentation des coûts opérationnels à 48 %, conséquence de la saturation des capacités face à la hausse brutale de la demande ; l'empreinte environnementale à 41 %.

### Pailler les impacts de la crise sanitaire

En réponse, les opérations cette année cherchent en priorité à accompagner la croissance et à sécuriser les approvisionnements, deux objectifs stratégiques cités par 57 % des sondés. Viennent ensuite l'amélioration du taux de service (52 %), l'optimisa-

tion de la productivité (44 %) et l'intégration du développement durable (34 %). Pour y parvenir, la refonte des processus de planification et la reconfiguration des réseaux logistiques sont citées comme les deux chantiers prioritaires (39 %). Ils sont presque aussi nombreux, avec 34 % d'entreprises concernées, à inscrire l'intégration du développement durable dans leurs opérations.

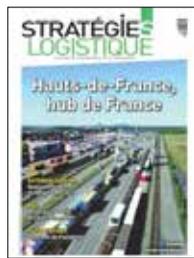
### Maîtriser les risques

La volonté est non seulement d'accompagner le retour à la croissance et d'améliorer la performance opérationnelle, mais aussi maîtriser les risques. Ce dernier point semble plus difficile à atteindre, car le choix des fournisseurs de rang 1,2 ou 3 s'appuyait jusqu'ici largement sur un historique remis en cause depuis un an. Il faudrait modifier profondément les chaînes d'approvisionnement en sourçant différemment et en multipliant les fournisseurs, mais aussi en les relocalisant en Europe. Le cabinet PwC a identifié 113 produits potentiellement relocalisables. Selon une étude Euler Hermes, 56 % des entreprises françaises envisagent de déplacer leur site de production dans un délai maximum de deux ans. Sauf qu'en matière de supply-chain, aucun changement ne pourra se faire du jour au lendemain. ■

### Défis actuels pour les opérations



Source : France Supply Chain, Roland Berger.



## Quelles priorités face à la crise ?

Il y a un an, avec la pandémie, les grands groupes industriels découvraient des fragilités dans leur supply-chain. Qu'en est-il aujourd'hui ?

**E**n plein reconfinement national, l'instabilité de la demande et les ruptures des approvisionnements arrivent toujours en tête des préoccupations des entreprises. Tel est l'un des enseignements de l'étude sur les enjeux stratégiques des opérations, menée par le cabinet de conseil en stratégie Roland Berger et l'association France Supply Chain. Une centaine d'entreprises représentatives des secteurs de l'économie a été sondée. Les répondants, qui occupent à 80 % un poste au sein des opérations, pointent quatre défis majeurs : l'instabilité de la demande à 67 %, particulièrement dans l'agroalimentaire ; les risques de ruptures dans la supply-chain à 61 %, touchant particulièrement la grande distribution et la santé ; l'augmentation des coûts opérationnels à 48 %, conséquence de la saturation des capacités face à la hausse brutale de la demande ; l'empreinte environnementale à 41 %.

### Pailler les impacts de la crise sanitaire

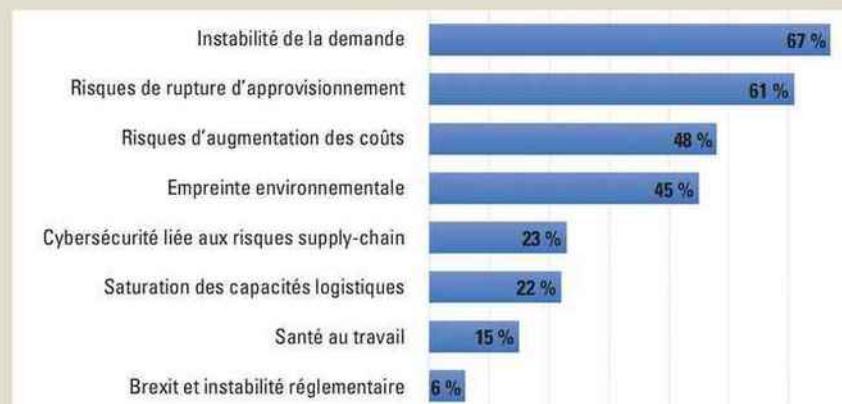
En réponse, les opérations cette année cherchent en priorité à accompagner la croissance et à sécuriser les approvisionnements, deux objectifs stratégiques cités par 57 % des sondés. Viennent ensuite l'amélioration du taux de service (52 %), l'optimisa-

tion de la productivité (44 %) et l'intégration du développement durable (34 %). Pour y parvenir, la refonte des processus de planification et la reconfiguration des réseaux logistiques sont citées comme les deux chantiers prioritaires (39 %). Ils sont presque aussi nombreux, avec 34 % d'entreprises concernées, à inscrire l'intégration du développement durable dans leurs opérations.

### Maîtriser les risques

La volonté est non seulement d'accompagner le retour à la croissance et d'améliorer la performance opérationnelle, mais aussi maîtriser les risques. Ce dernier point semble plus difficile à atteindre, car le choix des fournisseurs de rang 1,2 ou 3 s'appuyait jusqu'ici largement sur un historique remis en cause depuis un an. Il faudrait modifier profondément les chaînes d'approvisionnement en sourçant différemment et en multipliant les fournisseurs, mais aussi en les relocalisant en Europe. Le cabinet PwC a identifié 113 produits potentiellement relocalisables. Selon une étude Euler Hermes, 56 % des entreprises françaises envisagent de déplacer leur site de production dans un délai maximum de deux ans. Sauf qu'en matière de supply-chain, aucun changement ne pourra se faire du jour au lendemain. ■

### Défis actuels pour les opérations



Source : France Supply Chain, Roland Berger.