Deloitte.

Supply Chain Trends 2016

Le nouveau visage de la Supply Chain

Janvier 2016

GO

Méthodologie

Deloitte a lancé une enquête mondiale pour analyser la façon dont les entreprises gèrent leurs Supply Chains et pour comprendre les problématiques qu'elles rencontrent, en particulier sur les talents et les nouvelles technologies. L'étude nous a permis d'identifier les tendances Supply Chain 2016.

500
millions de USD
Chiffre d'affaires
annuel minimum

400
entreprises ont
participé à l'enquête
en ligne

31%
des dirigeants interrogés
sont des Vice-Présidents,
Executive VP ou
Senior VP

13
industries
représentées

Enquête auprès d'entreprises
internationales

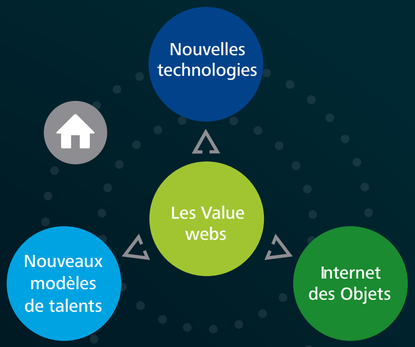
Panel étudié

Taille des 400 entreprises

Chiffre d'affaires annuel supérieur à 5 milliards USD	60%
Chiffre d'affaires annuel entre 1 milliard USD et 5 milliards USD	24%
Chiffre d'affaires annuel inférieur à 1 milliard USD	16%

Secteurs concernés

Produits Industriels / Automobile / Aéronautique & Défense	25%
Services financiers	21%
Vente de détail	14%
Biens de consommation	11%
Santé / Pharmaceutique	11%
Technologie / Télécommunications	9%
Autres (Energie, Process, Chimie…)	9%

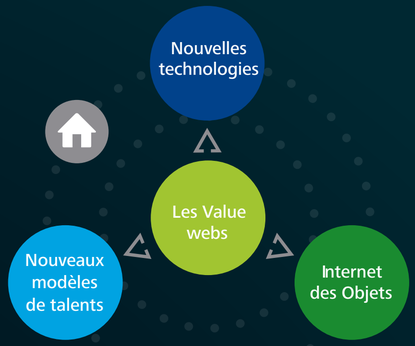


Méthodologie

Cette étude met en opposition deux types d'entreprises grâce à deux indicateurs révélateurs d'une Supply Chain performante : la rotation du stock et l'OTIF (On Time In Full)

- Les entreprises leaders en Supply Chain (SC Leaders) sont évaluées par leur dirigeant comme « significativement au-dessus de la moyenne » dans leur secteur sur les deux indicateurs (8% du panel)
- Les entreprises suiveuses (SC Suiveurs) sont évaluées par leurs dirigeants comme inférieures sur au moins un des deux indicateurs (92% du panel)

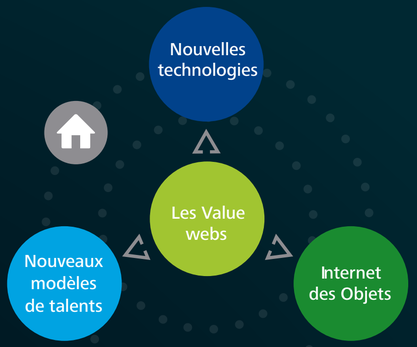
Selon notre étude, les SC Leaders ont cinq fois plus de chances d'avoir une performance financière significativement supérieure à la moyenne sur deux critères :



Introduction

Introduction

Le nouveau visage de la Supply Chain

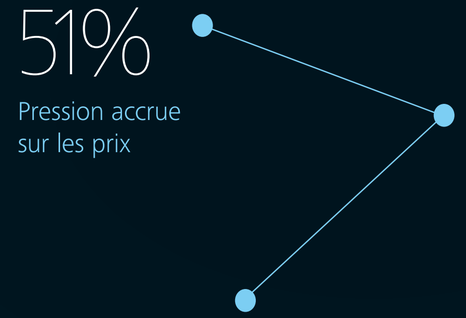


La course au taux de service, à la différenciation et aux prix les plus bas poussent les capacités et les infrastructures des Supply Chains au point de rupture. Les modèles traditionnels de Supply Chain ne permettent plus aux entreprises de rester compétitives dans cet environnement multipolaire.

L'évolution et les pressions de l'environnement économique obligent les configurations mêmes des Supply Chains à changer.

Ce nouveau contexte génère de nouvelles opportunités et soulève des problématiques essentielles et critiques pour la Supply Chain telles que la maîtrise des risques, l'alignement entre les Supply Chains et les besoins clients ou l'amélioration de l'expérience client.'après notre enquête, les challenges de la Supply Chain sont principalement orientés clients et encouragent à plus de flexibilité et de personnalisation.

Top 3 des défis de la Supply Chain considérés comme importants ou extrêmement importants par les entreprises interrogées [d'après l'enquête Supply Chain Deloitte 2015]



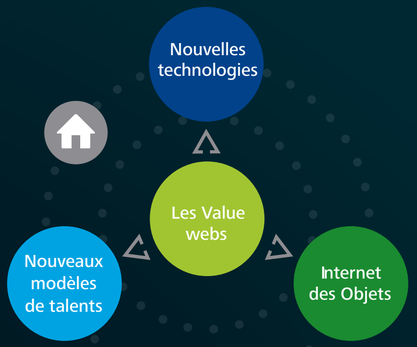
51%
Pression accrue sur les prix

49%
Exigences des attentes clients en hausse

50%
Demande de délais de réponse plus rapides

Introduction

Les 4 tendances de la Supply Chain 2016



Cette pression et ce nouvel environnement font émerger 4 tendances, confirmant deux des principales tendances Supply Chain déjà identifiées en 2014[1].

1 Les réseaux Supply Chain interconnectés (Value webs)

Les Supply Chains traditionnelles se transforment en un monde d'écosystèmes dynamiques, hyperconnectés et collaboratifs appelés Value webs.

2 Les nouvelles technologies

Pour fonctionner, les Value webs ont besoin de nouvelles technologies pour générer des données, gagner en transparence et améliorer la connectivité.

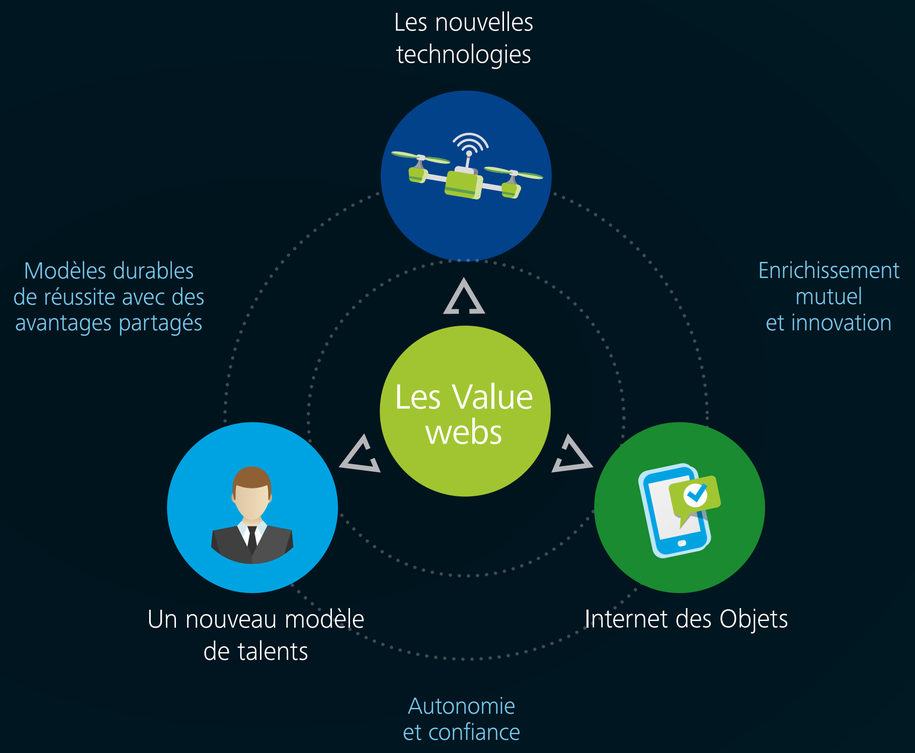
3 Internet des Objets

Le développement des nouvelles technologies a permis l'émergence de l'Internet des Objets qui relie le monde de l'information et le monde physique.

4 Un nouveau modèle de gestion des talents

Les Value webs et les innovations créent des exigences spécifiques en matière de compétences, nécessitant un nouveau modèle de gestion des talents.

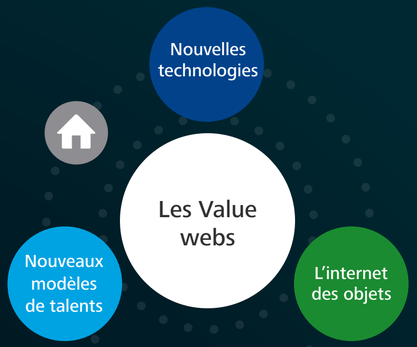
(1) : Voir les "Supply Chain Trends 2014" de Deloitte



1.

Les Value webs

Les 4 tendances
Les Value webs



Les Value webs sont caractérisées par des relations complexes, connectées et interdépendantes où l'importance des flux de produits, des contrôles et de la coordination diminue au profit des flux de connaissance, de la formation et de la collaboration.

Les Value webs engendrent 3 principales conséquences :

Des connexions avec des acteurs plus nombreux et de plus petite taille

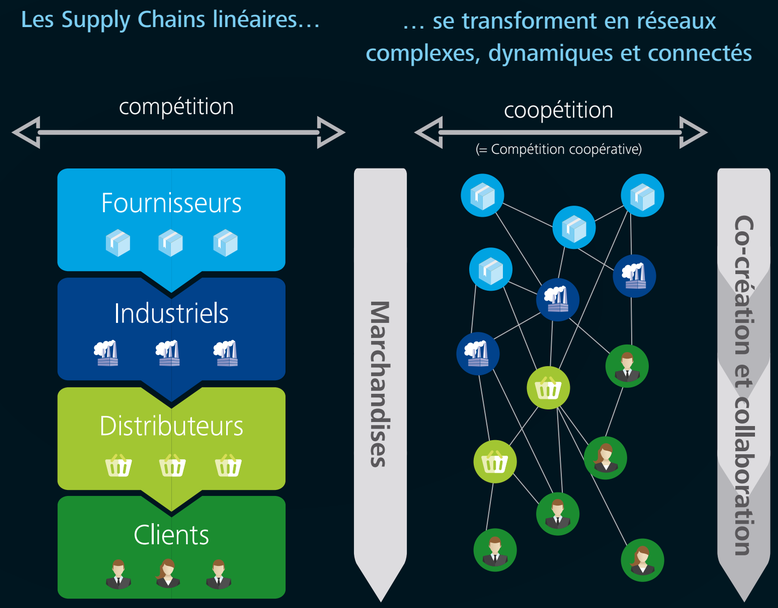
Les Value webs sont caractérisées par des relations complexes, connectées et indépendantes où la maîtrise des flux de connaissance, de la formation et de la collaboration devient aussi importante que la maîtrise des flux de produits, de contrôles et de la coordination.

Des risques supplémentaires et un renforcement nécessaire de la résilience

La multiplicité des connexions avec des partenaires externes crée des vulnérabilités à pallier en renforçant la résilience, grâce aux nouvelles technologies et à l'exploitation de données.

Une course vers plus d'agilité et de flexibilité

Les Value webs se doivent d'être plus agiles et capables de s'adapter rapidement afin de gagner en flexibilité pour répondre aux nouveaux besoins des clients (délais, exigences sur les prix…).



La création de valeur repose sur la production de biens et de services

La création de valeur repose sur les échanges d'informations qui permettent de piloter de manière proactive la production de biens et de services

2.

Les nouvelles technologies

Les 4 tendances
Les nouvelles technologies

Dans cet environnement de Value web, l'enquête Deloitte s'est focalisée sur huit technologies qui piloteront les Supply Chains de demain.

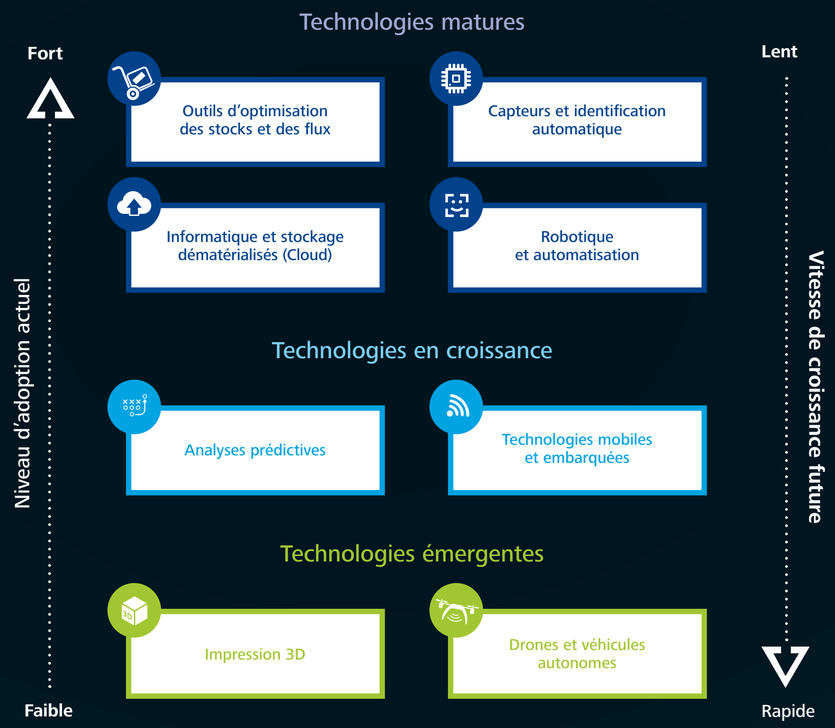
Ces huit technologies ont été regroupées en trois catégories suivant leur niveau d'adoption actuel ou futur :

Les technologies matures avec un taux d'adoption actuel élevé (>35%) et une croissance future modérée (taux de croissance annuel de 10-15%).

Les technologies en croissance avec un taux d'adoption actuel modéré (~20-35%) et une croissance future élevée (taux de croissance annuel de 20-25%).

Les technologies émergentes avec un taux d'adoption actuel plus faible (~10-20%) et une croissance future en accélération (taux de croissance annuel supérieur à 30%).

Les huit technologies clés de la supply chain de demain



Les 4 tendances
Les nouvelles technologies

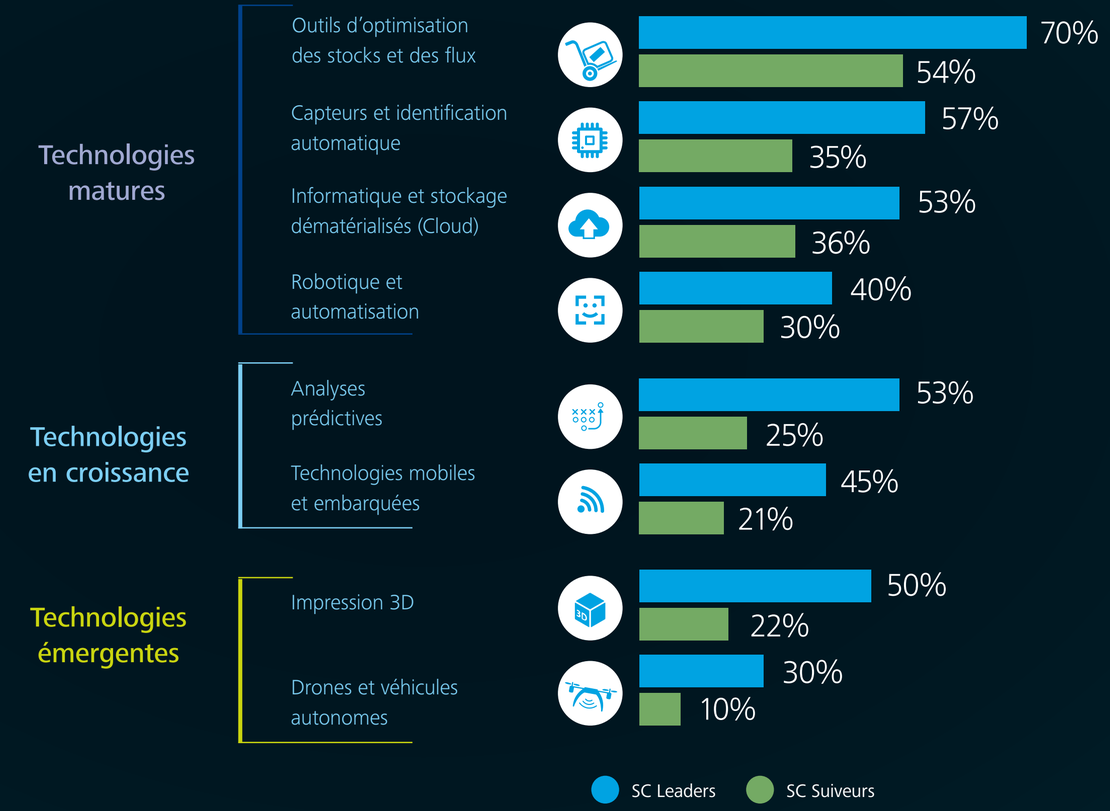
Les “SC Leaders” se positionnent de manière beaucoup plus agressive que les “SC Suiveurs” sur l’adoption et le développement des nouvelles technologies.

Les SC Leaders comptent actuellement sur des outils d’optimisation des stocks et des flux et sur des outils d’analyses prédictives pour se distinguer, gagner en compétitivité et anticiper les risques grâce à des scénarios de simulation.

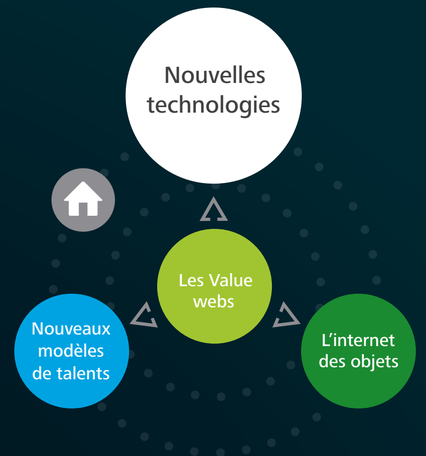
Ces Leaders ont déjà développé des technologies en croissance ou émergentes avec l’Impression 3D et les technologies mobiles et embarquées pour assurer leur position future.

Supply Chain Leaders vs. Suiveurs :
Utilisation actuelle des nouvelles technologies

[d’après l’enquête Supply Chain Deloitte 2015]



Les 4 tendances
Les nouvelles technologies



Pour être un leader en Supply Chain, une stratégie agressive d'investissements dans les nouvelles technologies doit être adoptée pour développer une position stratégique « Avant-gardiste ».

Pour gagner en compétitivité, les Supply Chains les plus performantes de demain devront investir dans les nouvelles technologies pour :

- Maîtriser les technologies matures
- Développer les technologies en croissance
- Participer à l'identification des applications des technologies émergentes

Les plus grands freins rencontrés sont liés principalement au manque de ROI démontrable ou à la pénurie de talents capables de les mettre en place.

7 millions USD

C'est la moyenne des dépenses prévues dans les nouvelles technologies en Supply Chain dans les 2 prochaines années par les sociétés interrogées

Source : "The 2015 MHI Annual Industry Report" (Deloitte – MHI)

Quel est le positionnement de votre entreprise sur le développement des nouvelles technologies pour 2016 ?

[d'après l'enquête du MHI sur les nouvelles Technologies en collaboration avec Deloitte]

Niveau d'avantage compétitif

« Avant-gardistes »	35%	Investissements dans les nouvelles technologies en avance par rapport à ses concurrents
« Opportunistes »	19%	Utilisation des nouvelles technologies une fois leurs avantages démontrés
« Contraints »	46%	Adoption des innovations si contraints par nécessité réglementaire ou compétitive

Selon vous, quelles sont les principales barrières au développement des nouvelles technologies ?

[d'après l'enquête annuelle Deloitte]

36%

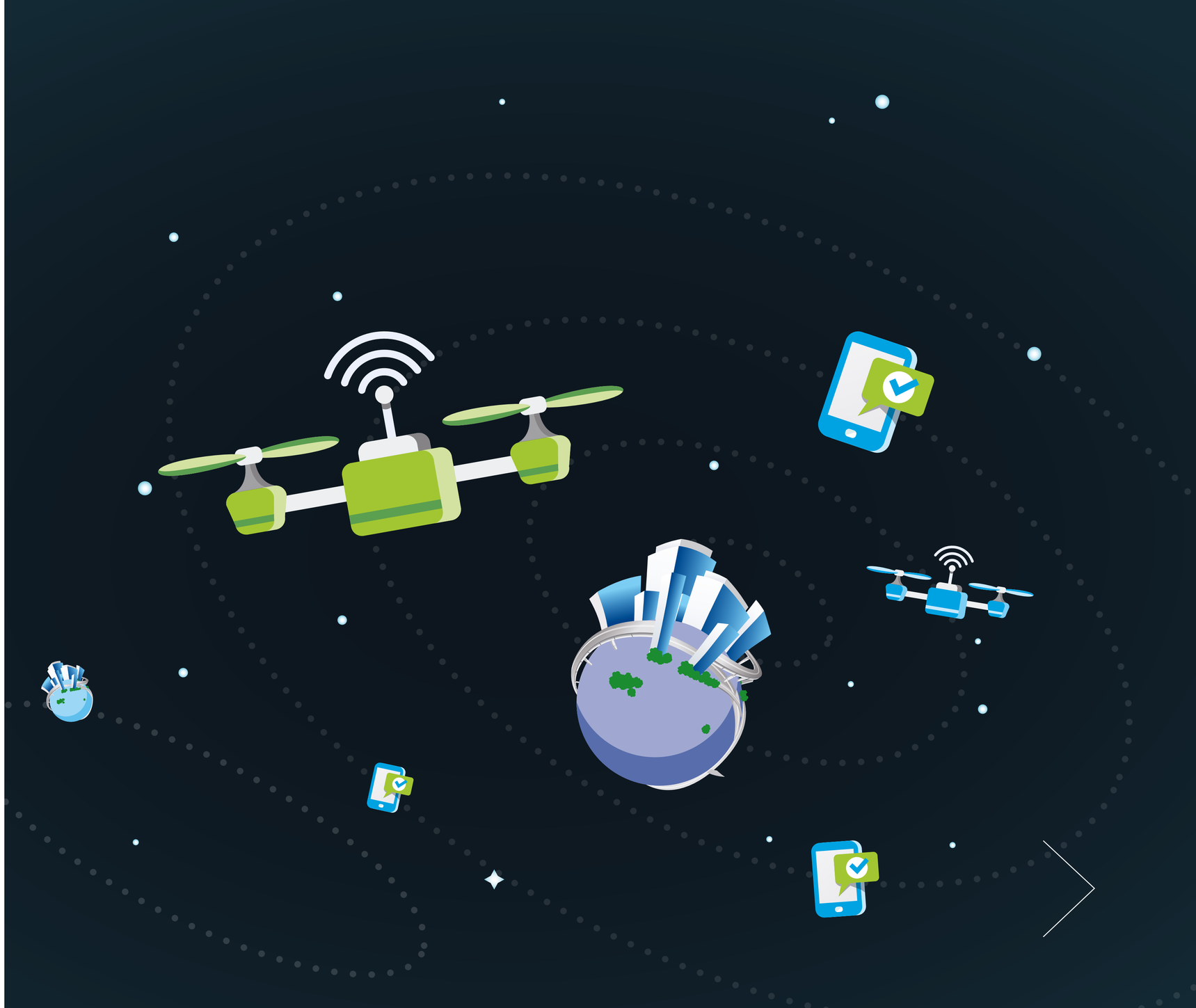
Manque de « business case » clair pour justifier la valeur générée par l'investissement

31%

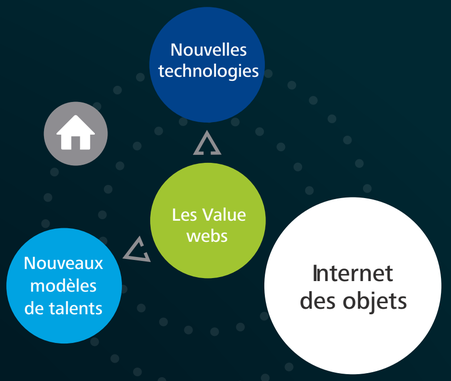
Manque de talents adaptés pour utiliser les technologies efficacement

3.

Internet des Objets



Les 4 tendances Internet des Objets



Le développement de nouvelles technologies telles que les capteurs, l'Early Warning System ou les data analytics ont permis le déploiement de l'Internet des Objets qui a la capacité de relier étroitement le monde de l'information et le monde physique.

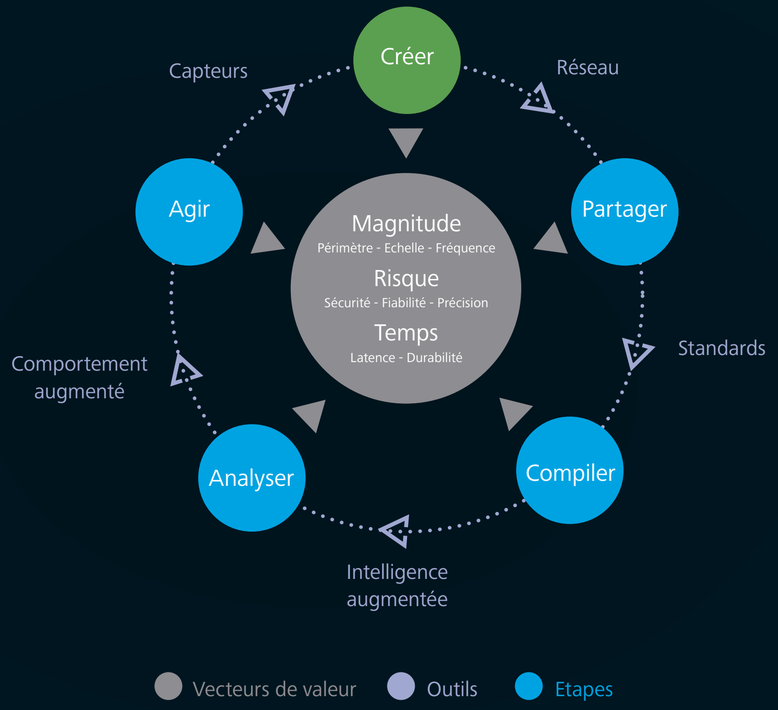
Les objets du quotidien deviennent des éléments clés d'un nouveau concept appelé l'Internet des Objets. Que ce soit des bracelets connectés ou des capteurs intégrés dans des machines ou tout au long de la chaîne de valeur, **les dispositifs** et les **résultats** qui découlent des **analyses de données** seront **partout**.

L'**ensemble des outils** utilisés par l'IoT peuvent transformer n'importe quel objet en source d'information. Ces **objets connectés** créent des données qui doivent être communiquées, compilées et analysées pour agir de manière plus innovante et efficace.

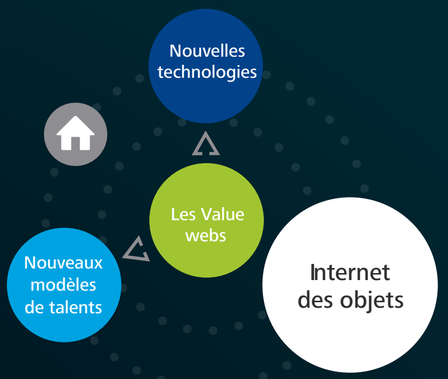
La valeur générée par l'information se décline en trois dimensions : **Magnitude**, **Risque** et **Temps**.

Créer : Utilisation de capteurs pour générer de l'information sur un événement ou état physique
Partager : Transmission de l'information d'un endroit à un autre
Compiler : Collecte d'informations à des moments et des origines différents
Analyser : Identification de modèles ou de relations qui conduit à des descriptions, prévisions ou recommandations menant à des actions concrètes
Agir : Initier, conserver ou faire évoluer un événement ou état physique

Le Cercle de valeur de l'information



Les 4 tendances Internet des Objets



Les bénéfices de l'utilisation de l'Internet des Objets (IoT) pour la Supply Chain peuvent se décliner en 3 dimensions :

Efficacité : En rendant visibles les informations, Internet des Objets (IoT) permet de dépasser les simples contrôles de processus et apporte ainsi une meilleure efficacité. Ces solutions sont typiquement appliquées au sein des entreprises.

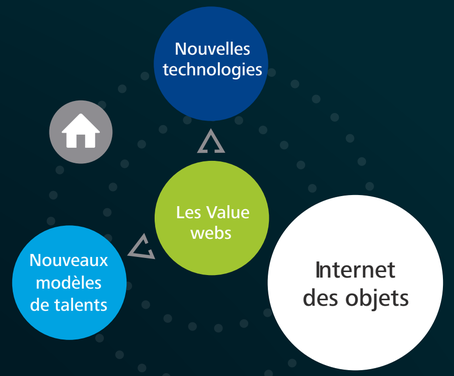
Différenciation : En intégrant les fournisseurs et distributeurs tout au long de la Supply Chain, l'IoT contribue à faire évoluer les systèmes de commande d'un flux poussé à un flux tiré et ainsi permet d'améliorer l'expérience client pour mieux se différencier.

Innovation : Les applications transverses de l'IoT qui intègrent les clients au sein d'un écosystème unique permettent de créer des modèles économiques innovants convertissant ainsi les Supply Chains en générateurs de revenus.

Trois façons de transformer la Supply Chain par l'Internet des Objets

Internet des Objets transforme…	Ce qui génère plus de…	Et se trouve généralement…
L'invisible en visible	Efficacité	Au sein de l'entreprise
Le flux poussé en flux tiré	Différenciation	De bout-en-bout
La Supply Chain en générateur de revenus	Innovation	En tout lieu

Les 4 tendances Internet des Objets



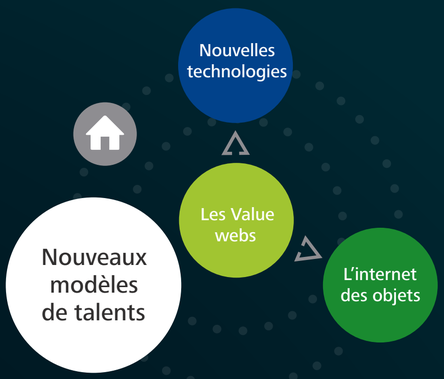
Exemples d'applications de l'Internet des Objets

	Secteur	Technologie	Application	Avantages
Efficacité	Automobile	Capteurs	Mesurer l'**acceptabilité** du taux d'humidité dans les ateliers de peinture des carrosseries de voiture	ROI de 166% en 5 ans
Différenciation	Electroménager	RFID connectée	Connexion du système RFID au système de gestion des commandes fournisseurs pour l'utiliser en tant que **technique de réapprovisionnement automatique** afin de planifier les expéditions et contrôler les commandes	Avantage compétitif
	Produits d'hygiène	Capteurs	Segmenter la Supply Chain pour **collecter l'information en temps réel** et adresser les **« bons produits au bon client »** par les **bons canaux**	Réduction des délais de livraison d'un tiers
Innovation	Logistique et transport	Capteurs	Suivre les colis en contrôlant une **série de facteurs** (localisation, température…) et **envoyer des alertes** aux clients si les critères ne sont pas respectés	Economies sur les pertes potentielles de chiffre d'affaires liées aux rebuts
	Ferroviaire	Système de pilotage de réseau	**Gérer et planifier l'ensemble du réseau ferroviaire**, permettant d'améliorer la gestion des risques et de créer des modèles de tarification dynamiques	Meilleure identification des besoins clients et des coûts associés

4.

Un nouveau modèle de gestion des talents

Les 4 tendances
Un nouveau modèle de gestion des talents



Les Value webs et les nouvelles technologies créent des exigences spécifiques en matière de compétences au sein d'organisations Supply Chain en pleine évolution.

Les évolutions actuelles ont bouleversé la gestion des talents des Supply Chains sur plusieurs dimensions :

1 - Refonte des modèles de Supply Chain : environnement volatil et incertain, développement accéléré des technologies, nouveaux modèles opérationnels…

2 - Nécessité d'aller vers plus de collaboration en interne et en externe : intégration d'activités diverses (achats, planification et prévision de la demande, logistique et distribution…), fonctions étendues avec les collaborateurs externes (importance de la gestion de la relation fournisseurs)…

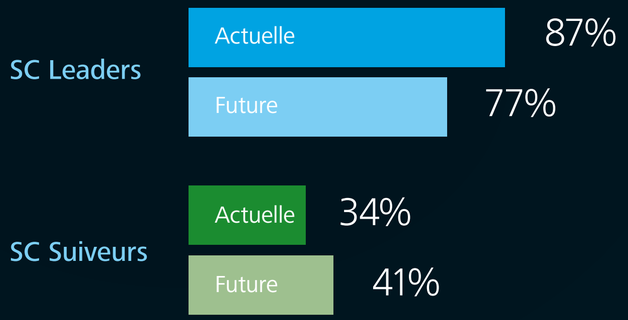
3 - Guerre des talents en nombre et en qualification : réductions d'effectifs, coupures des budgets formation, départs en retraite des personnes hautement qualifiées…

Les SC Leaders ont déjà pris les mesures qui s'imposent pour faire face à ces évolutions en recrutant et développant les compétences adaptées tout en restant conscients que cela représente un challenge permanent.

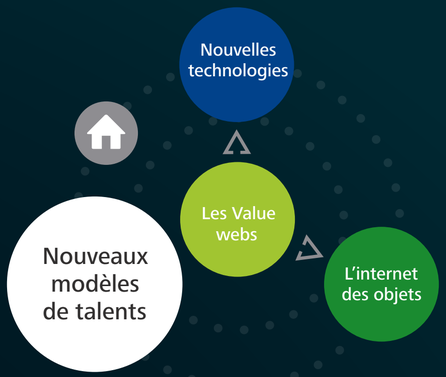
Confiance dans le niveau de compétences nécessaire pour votre Supply Chain

[d'après l'enquête annuelle Deloitte]

Pourcentage "extrêmement confiant / très confiant"



Les 4 tendances
Un nouveau modèle de gestion des talents



Les besoins des professionnels de la Supply Chain évoluent, entraînant ainsi un changement de priorités sur les compétences à développer et à maîtriser.

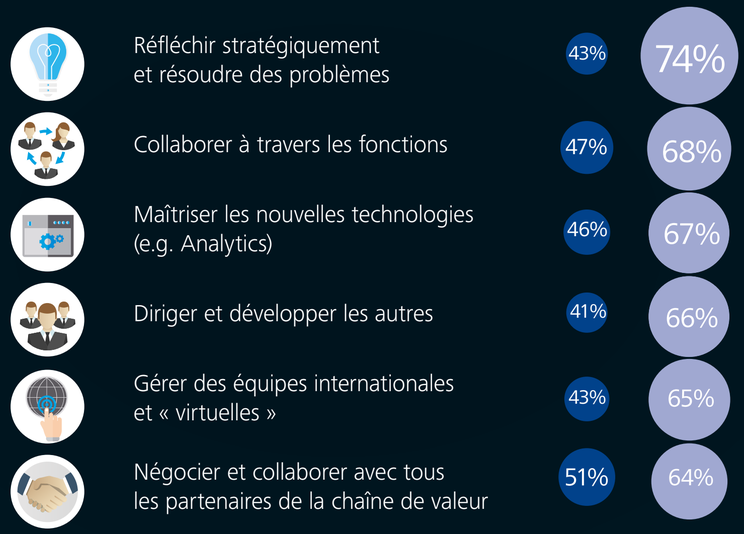
Les entreprises interrogées estiment que les compétences qui nécessitent le plus d'investissement sont les compétences professionnelles et le leadership mais ce sont également les plus difficiles à recruter et, de manière générale, à cultiver.

Identifier les compétences adéquates à développer s'avère essentiel pour devenir ou rester un SC Leader

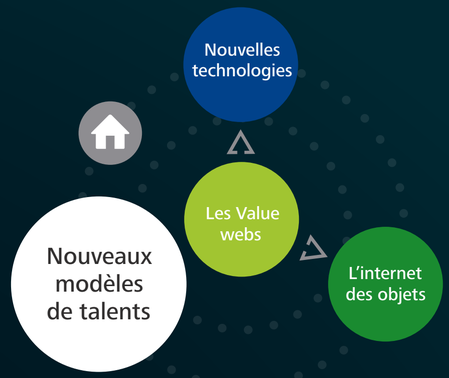
Compétences nécessitant un investissement futur pour faire face aux évolutions de la Supply Chain

[Compétences techniques et professionnelles/Leadership d'après l'enquête Supply Chain Deloitte 2015]

Pourcentage "extrêmement confiant / très confiant"



Les 4 tendances
Un nouveau modèle de gestion des talents



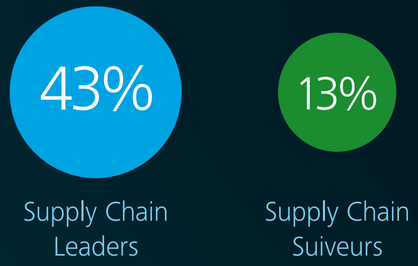
Les organisations Supply Chain doivent créer un nouveau modèle de gestion des talents pour répondre à ces besoins changeants.

La gestion des talents est le domaine dans lequel les plus grands écarts entre les SC Leaders et Suiveurs sont observés.

Les SC Leaders ont décidé de se concentrer principalement sur 4 pratiques de gestion des talents pour les cinq prochaines années.

Moyenne d'utilisation actuelle sur les 11 pratiques

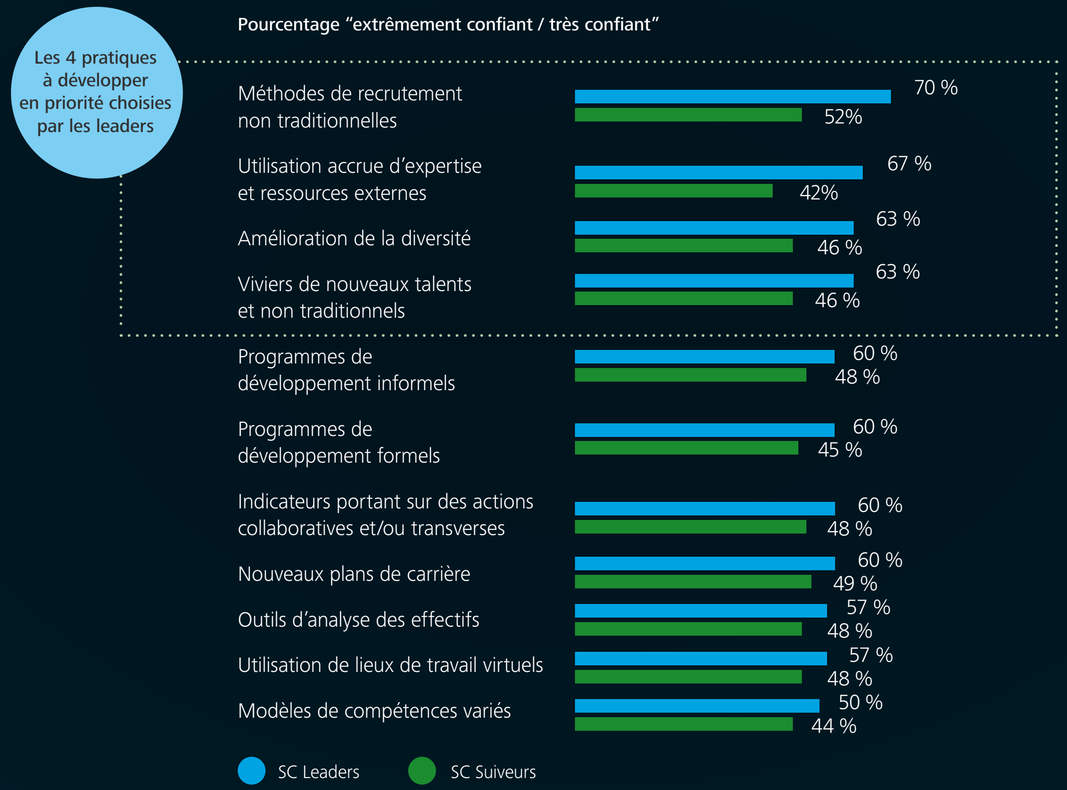
Pourcentage "utilisée de manière importante"



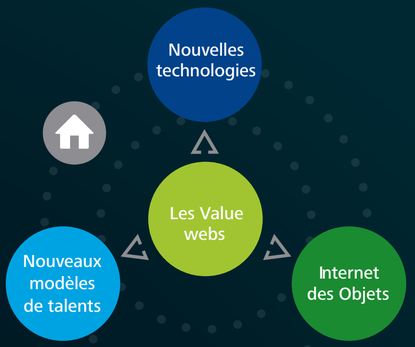
Utilisation prévue des 11 pratiques de gestion des talents pour les 5 prochaines années

[d'après l'enquête Supply Chain Deloitte 2015]

Pourcentage "extrêmement confiant / très confiant"



Ce qu'il faut retenir de ces tendances
Quelles directions concrètes pour 2016 ?



Dans ce nouvel univers dynamique et incertain, construire une Supply Chain performante requiert de lancer certaines actions prioritaires :

Déterminer dans quelles innovations investir

Définir votre stratégie d'innovation (« avant-gardiste » ou « opportuniste »), ce qui vous aidera à définir une stratégie d'investissement pour les technologies matures, en croissance ou émergentes.

Démarrer avec un problème opérationnel que vous tentez de résoudre et quantifier les avantages d'une technologie donnée.

S'assurer de maintenir et développer la communication avec vos fournisseurs externes, consultants ou groupes d'intérêt pour comprendre les évolutions technologiques ainsi que leurs applications afin d'effectuer une analyse de rentabilité.

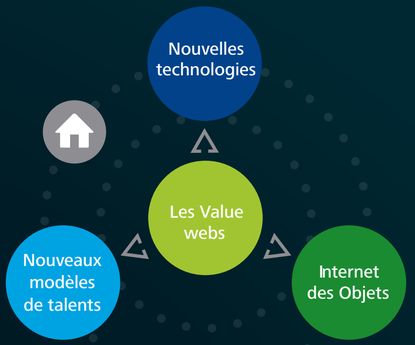
S'aligner avec les besoins clients

Commencer avec une vision prospective de ce à quoi ressemblera votre Supply Chain dans 5 ans.

Collaborer avec les ventes et le marketing pour appréhender les prévisions de croissance par pays et région. Considérer plusieurs scénarios qui couvrent toutes les possibilités et sélectionnez un outil permettant de modéliser votre Supply Chain et de réaliser des scénarios de simulations.

Démarrer avec une entité spécifique ou une ligne de produits. Ces outils de modélisation très puissants permettent de faciliter les prises de décisions et d'aligner les fonctions sur la stratégie long-terme, soutenue par des rendements financiers importants.

Ce qu'il faut retenir de ces tendances
Quelles directions concrètes pour 2016 ?



Dans ce nouvel univers dynamique et incertain, construire une Supply Chain performante requiert de lancer certaines actions prioritaires :

Collaborer à travers des frontières diffuses

Utiliser la collaboration comme un moyen puissant pour construire un avantage compétitif. Les nouvelles technologies permettent de créer de nouvelles opportunités pour faciliter cette collaboration.

Combiner des solutions cloud, auto ID et les analyses prédictives pour créer des opportunités novatrices dans le partage de données et les services à valeur ajoutée.

Segmenter vos clients, vos fournisseurs et vos partenaires pour analyser où la collaboration peut créer le plus de valeur.

Investir dans le recrutement et la formation

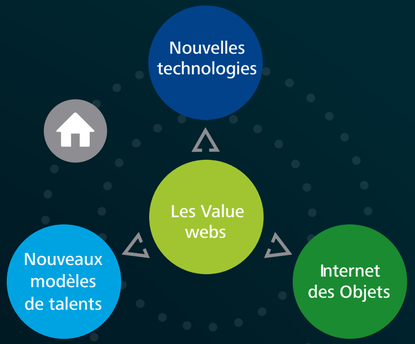
Développer de nouvelles pratiques de gestion des talents telles que les méthodes de recrutement non traditionnelles.

Transformer la gestion des talents en une source de différenciation afin d'attirer les meilleurs talents.

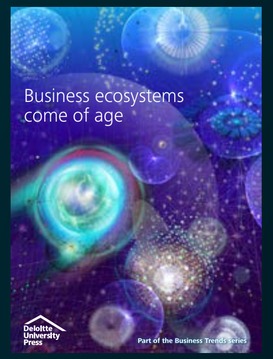
Recruter les talents adaptés à vos nouveaux besoins afin de faciliter la mise en place et le développement des nouvelles technologies.

Développer de nouvelles capacités de leadership chez vos talents pour élever votre Supply Chain au niveau stratégique de votre entreprise.

Références supplémentaires



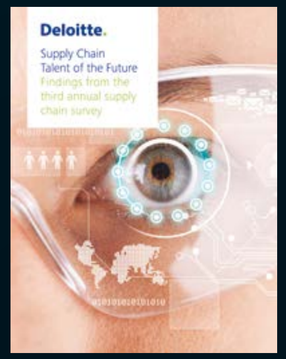
Les sources de cette analyse reposent sur les articles Deloitte suivants :



"Business ecosystems come of age" - 2015

"Forging links into loops - The Internet of Things' potential to recast supply chain management" - 2015

"The 2015 MHI Annual Industry Report Supply chain innovation - Making the impossible possible" - 2015

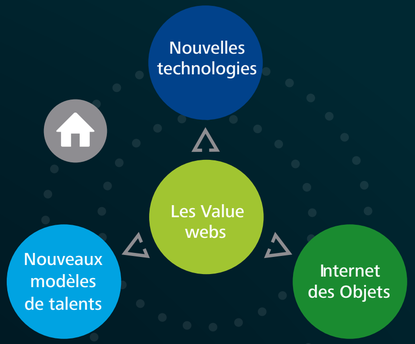


"Supply Chain Talent of the Future - Findings from the third annual supply chain survey" - 2015

Contacts

Magali Testard
Partner
Supply Chain
Deloitte Conseil
mtestard@deloitte.fr

Alain Canu
Director
Supply Chain
Deloitte Conseil
acanu@deloitte.fr



Contributeurs

Célia Cornier
Supply Chain
Deloitte Conseil

Anne Laure Jacopy
Supply Chain
Deloitte Conseil

Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte SAS
185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© Janvier 2016 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Direction de la Communication - Studio graphique Neuilly