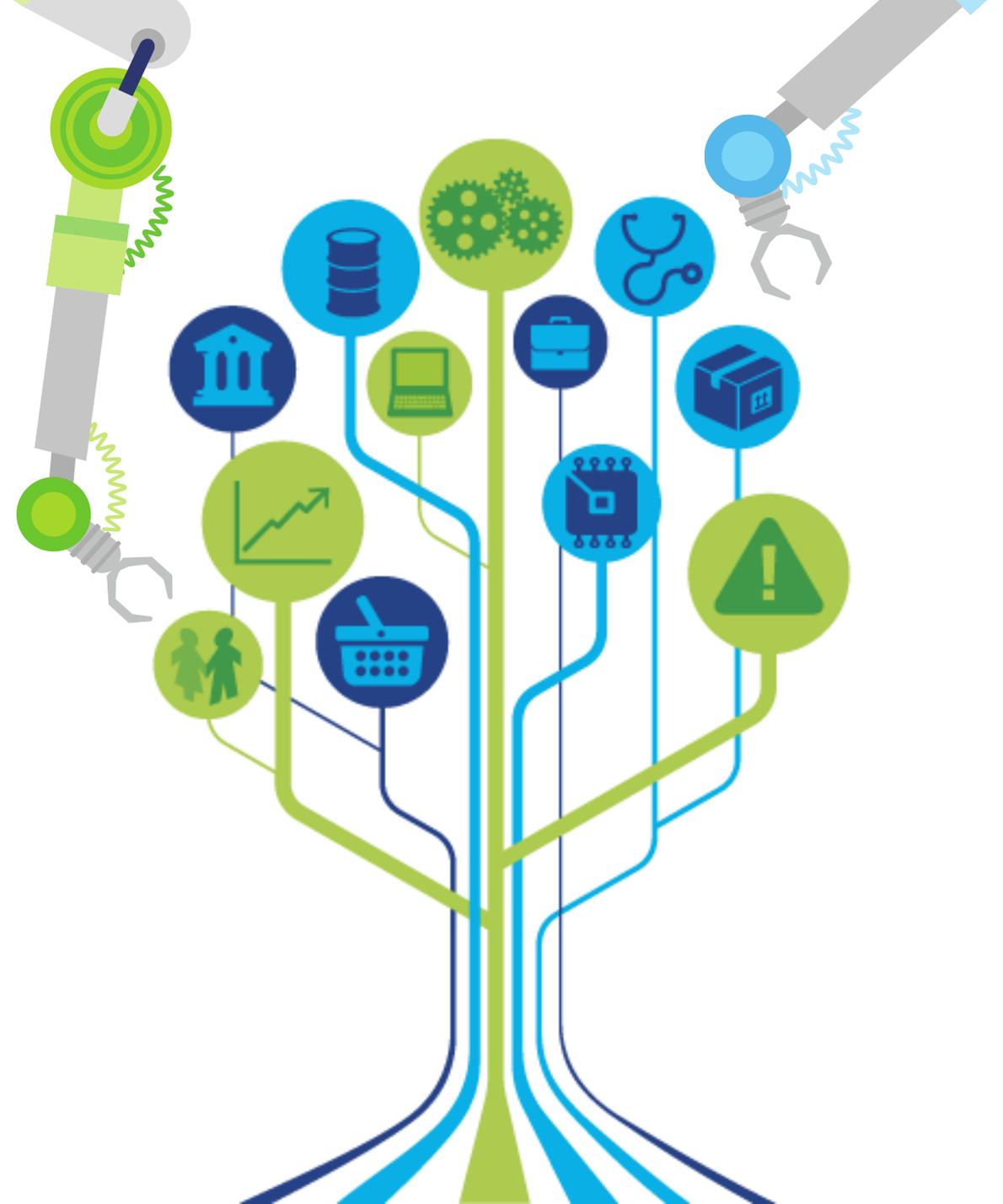


**Deloitte.**

## Supply Chain Trends 2014

Les 5 tendances qui font les leaders  
d'aujourd'hui



# Supply chain trends 2014

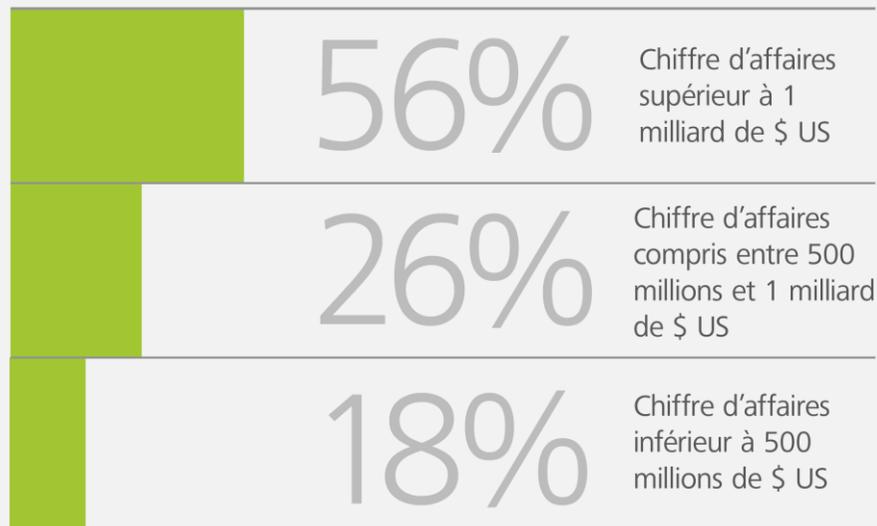
## Méthodologie

Deloitte a lancé une enquête mondiale (« The 2014 Global Supply Chain Survey ») auprès de grandes entreprises industrielles et de distribution pour identifier les tendances Supply Chain 2014/2015

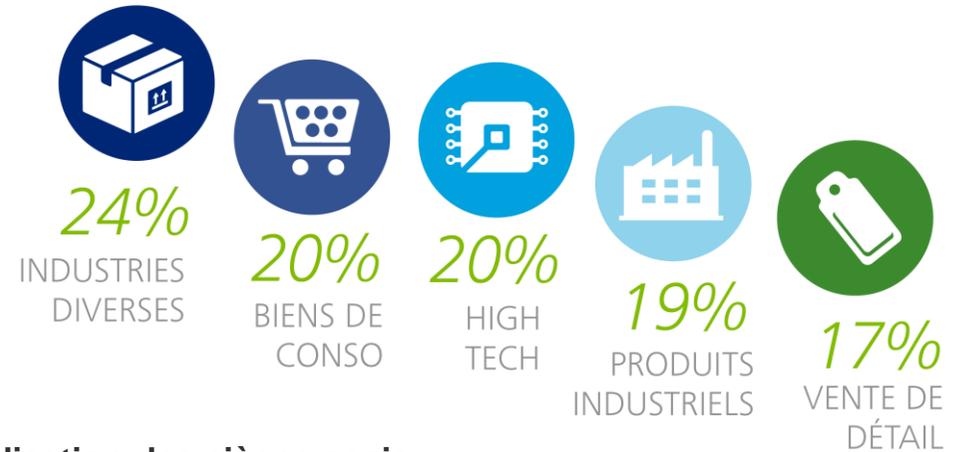
### Panel étudié

**Volume :** 421 dirigeants d'entreprises industrielles et de distribution ayant un chiffre d'affaires annuel minimum de 100 millions de dollars US

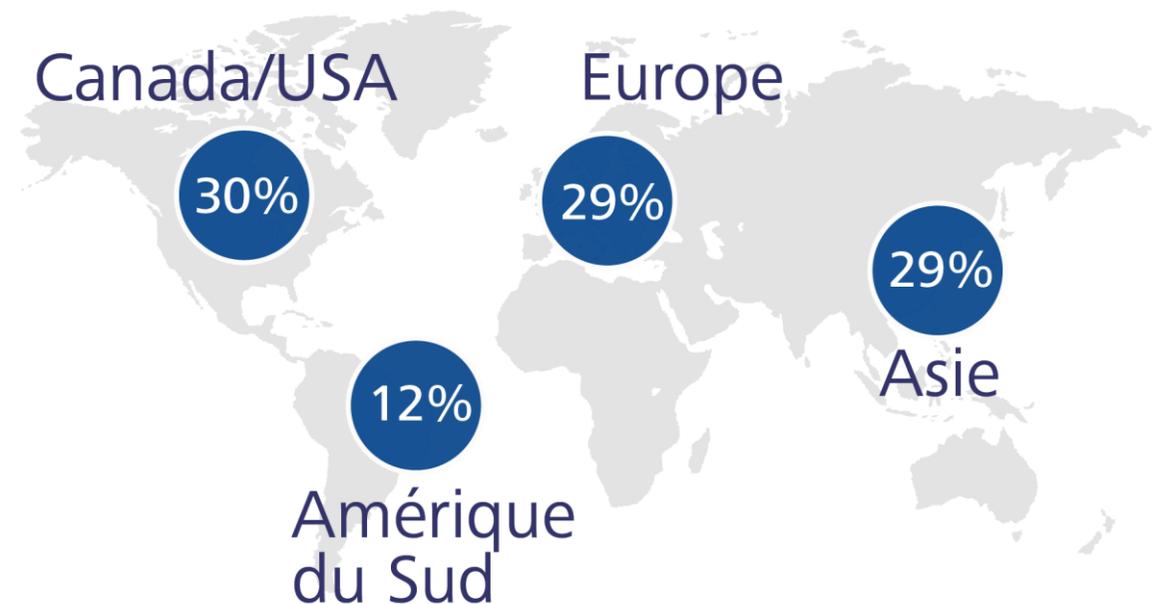
### Taille des entreprises :



### Secteurs concernés :



### Localisation des sièges sociaux :



# Supply chain trends 2014

## Méthodologie

### Principes de l'étude

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 (12% du total)
- Les **entreprises suiveuses** (**SC Suiveurs**) sont évaluées par leurs dirigeants comme inférieures sur au moins un des deux indicateurs (88% du total)



# Supply chain trends 2014

## Introduction

### Les 5 facteurs de succès

Cette étude a permis de démontrer que les SC Leaders, plus performants financièrement, se distinguent sur 5 principales tendances

#### Les talents

Des **responsabilités plus stratégiques** pour la Supply Chain, portées par le recrutement de nouveaux talents

#### La segmentation de la Supply Chain

La notion de stratégie unique est révolue, **les Leaders différencient leur Supply Chain**

#### Le rôle d'intégrateur de la Supply Chain

Les Leaders SC reconnaissent et renforcent leur **rôle d'intégrateur** entre les différentes fonctions de l'entreprise

#### Une Supply Chain agile et résiliente

La recherche de réduction des coûts a fragilisé les **Supply Chain** qui doivent devenir **plus agiles et résilientes**

#### La recherche de l'innovation

Les Leaders SC renforcent leurs **capacités d'innovation** pour alimenter la **croissance à long terme**

### Etre performant en Supply Chain, est-ce si différenciateur ?

Notre étude a permis également de démontrer que :

- **79% des SC Leaders ont une croissance du chiffre d'affaires brut significativement au-dessus de la moyenne** contre 8% pour les SC Suiveurs
- **69% ont une marge EBIT significativement au-dessus de la moyenne** contre 9% pour les autres

# Supply chain trends 2014

## Les Talents 1/2

### Des responsabilités plus stratégiques pour la Supply Chain portées par le recrutement de nouveaux talents

Un Comité exécutif comprenant la fonction Supply Chain entraîne une meilleure performance

- Capacité à **aligner les priorités du management** de la Supply Chain sur la stratégie globale de l'entreprise
- Possibilité d'**arbitrer favorablement l'allocation des ressources**
- Aptitude à **devenir un vecteur influent de la stratégie** de l'entreprise

LES 5 TENDANCES

1

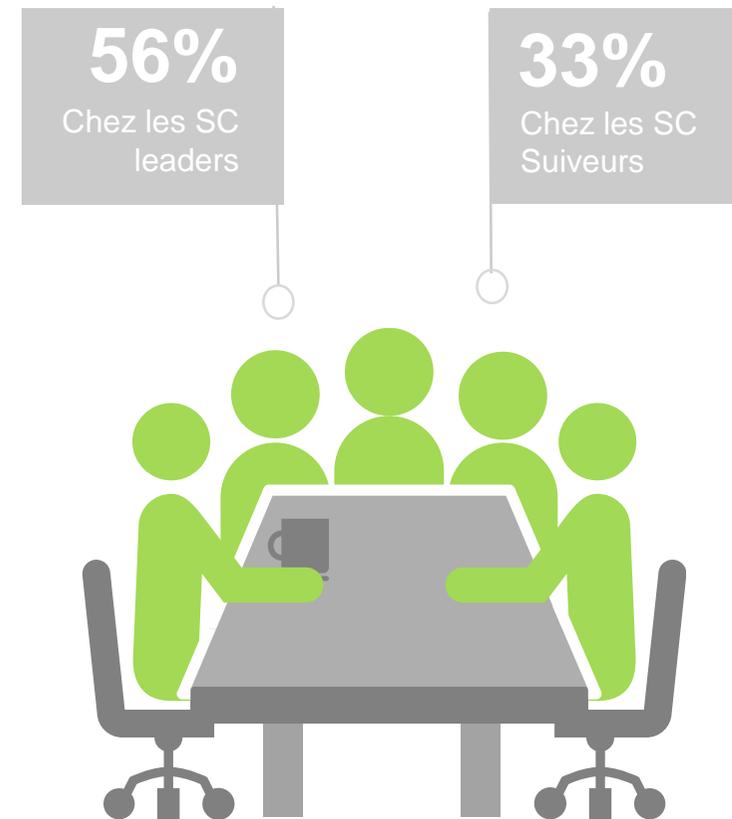
2

3

4

5

Part d'entreprises ayant un représentant de la fonction Supply Chain au sein de leur Comité Exécutif



# Supply chain trends 2014

## Les Talents 2/2

### Des responsabilités plus stratégiques pour la Supply Chain portées par le recrutement de nouveaux talents

3 expertises cristallisent les différences entre les SC Leaders et Suiveurs :



**Expérience cross-fonctionnelle** : la richesse des parcours permet d'appréhender les problématiques de l'entreprise de manière transversale



**Expérience internationale** : la croissance du chiffre d'affaires se fait par la recherche de nouveaux marchés avec des Supply Chain mondiales



**Expertise analytique** : l'avènement du « Big Data » requiert une expertise analytique renforcée afin de détecter les informations importantes ainsi que les signaux faibles

## LES 5 TENDANCES

1

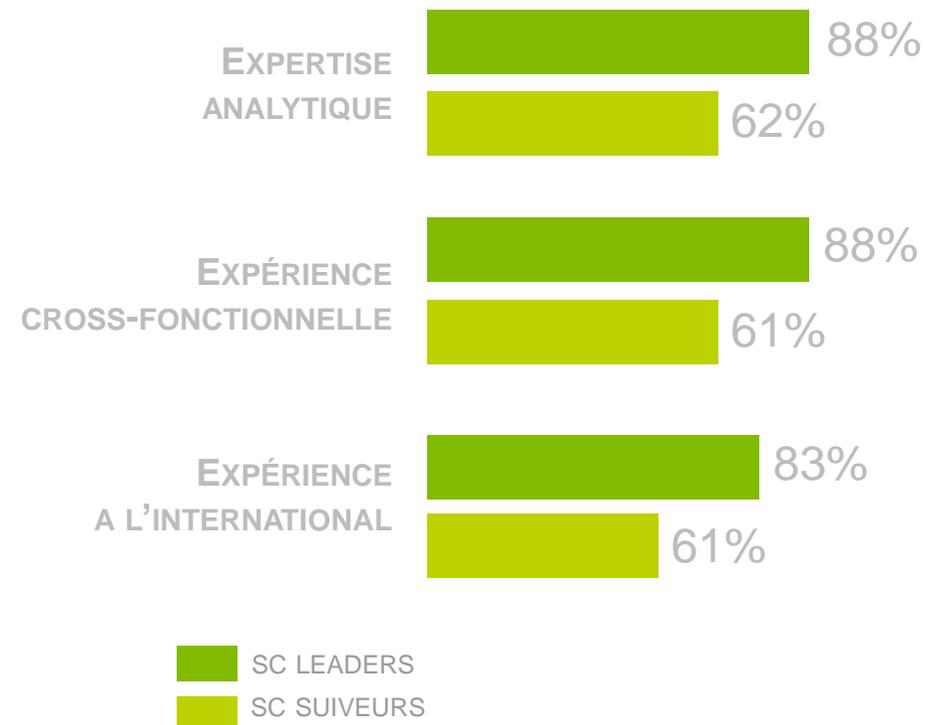
2

3

4

5

### Types de compétences/expériences demandées par la Supply Chain



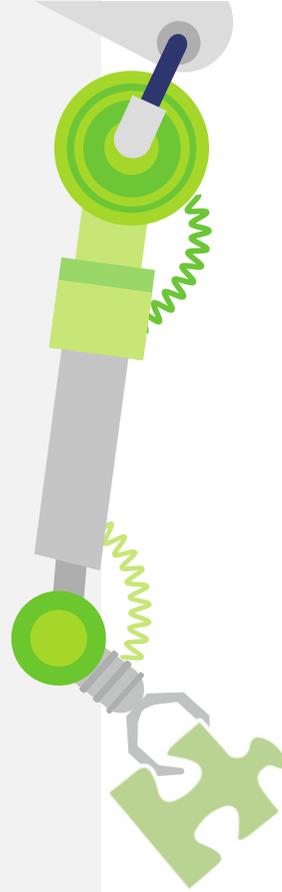
# Supply chain trends 2014

## La segmentation de la Supply Chain

La notion de stratégie unique est révolue. Les leaders différencient leur Supply Chain en fonction des produits, des clients et des canaux

Les SC leaders segmentent la Supply Chain en plusieurs maillons afin de maximiser le compromis gains/flexibilité tout en assurant le niveau de service désiré

Ils se démarquent ainsi par une segmentation forte de leurs opérations : mode de livraison, stratégie de production, stratégie d'achats,...



LES 5 TENDANCES

1

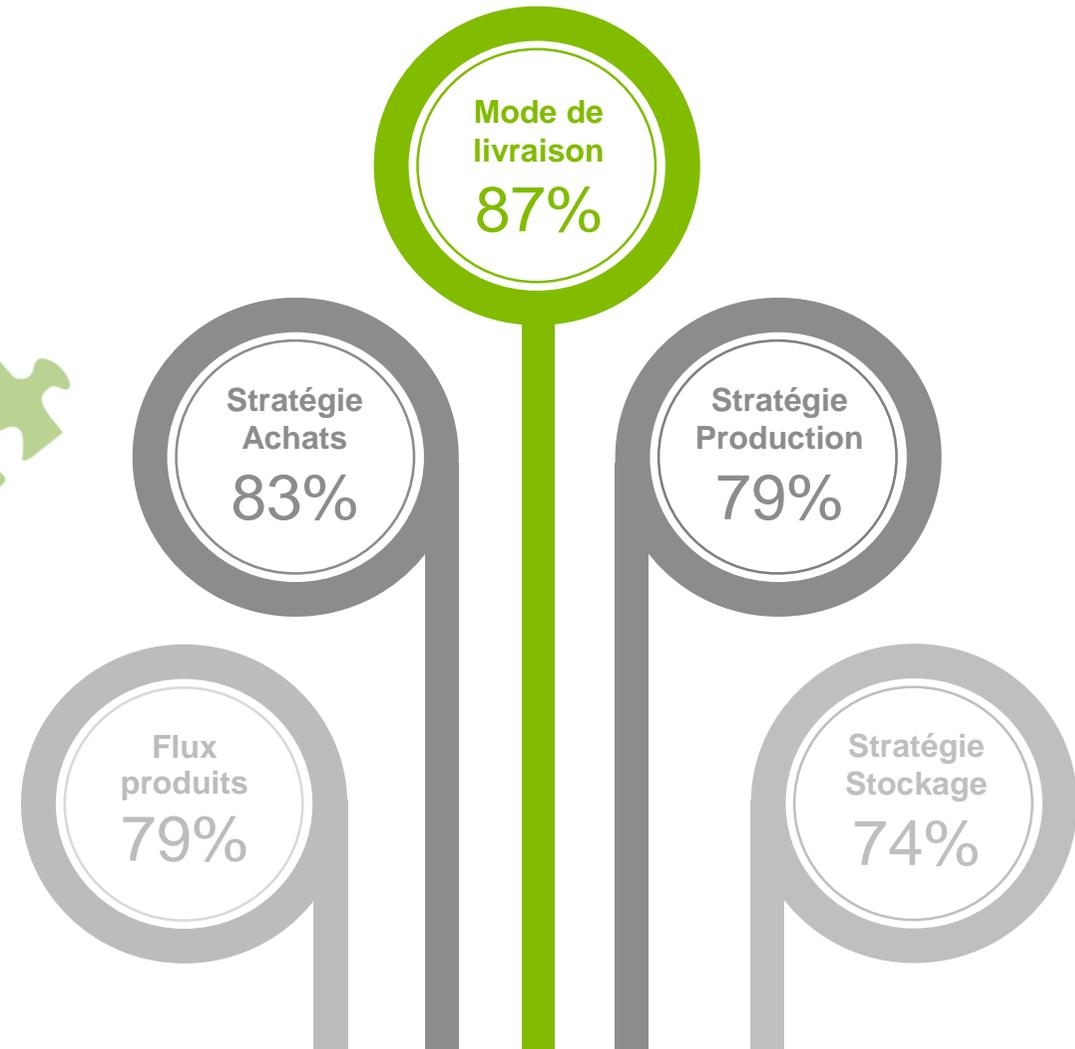
2

3

4

5

Leviers utilisés par les leaders pour segmenter leur supply chain



# Supply chain trends 2014

## Le rôle d'intégrateur de la Supply Chain 1/4

**Les Leaders SC reconnaissent et renforcent leur rôle d'intégrateur entre les différentes fonctions de l'entreprise en apportant leur vision étendue de la Supply Chain**

**Une majorité des Leaders de la Supply Chain détiennent la totalité des 6 départements**

**Seulement 3 de ces départements sont détenus par une majorité des Suiveurs**

LES 5 TENDANCES

1

2

3

4

5



# Supply chain trends 2014

## Le rôle d'intégrateur de la Supply Chain 2/4

Les Leaders SC reconnaissent et renforcent leur rôle d'intégrateur entre les différentes fonctions de l'entreprise en apportant leur vision étendue de la Supply Chain

En plus de ces 6 fonctions, nous observons une forte **collaboration avec des fonctions internes** de l'entreprise de la part des Leaders SC

Ainsi, la stratégie mais aussi la finance, le marketing sont intégrés par la Supply Chain, notamment à travers des processus collaboratifs comme le S&OP - Sales and Operations Planning - qui est un processus décisionnel capable de garantir un consensus entre les objectifs des différentes fonctions

LES 5 TENDANCES

1

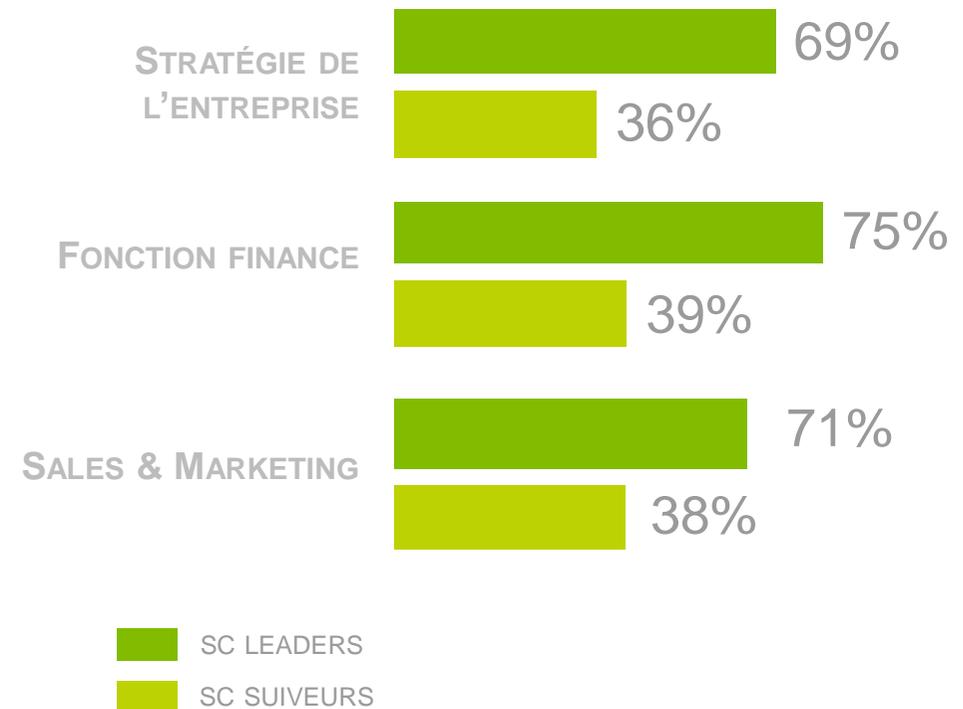
2

3

4

5

% de collaboration renforcée avec d'autres fonctions internes de l'entreprise



# Supply chain trends 2014

## Le rôle d'intégrateur de la Supply Chain 3/4

Le terme « Supply Chain » se voit de plus en plus remplacé par le terme de « Value Chain » qui reflète la nécessité de la Supply Chain de s'affranchir des frontières entre Clients et Fournisseurs

Notre étude montre que l'intégration doit être réalisée depuis les fournisseurs jusqu'au client, afin d'augmenter la visibilité et la collaboration et d'optimiser les opérations tout au long de la chaîne

On peut distinguer 3 types d'intégration :

- **une intégration tout au long de la chaîne de la valeur** notamment concernant le partage des prévisions
- **une intégration privilégiée avec les clients** axée sur le développement produit
- **une intégration privilégiée avec les fournisseurs** permettant d'augmenter la visibilité sur les capacités de production globales

## LES 5 TENDANCES

1

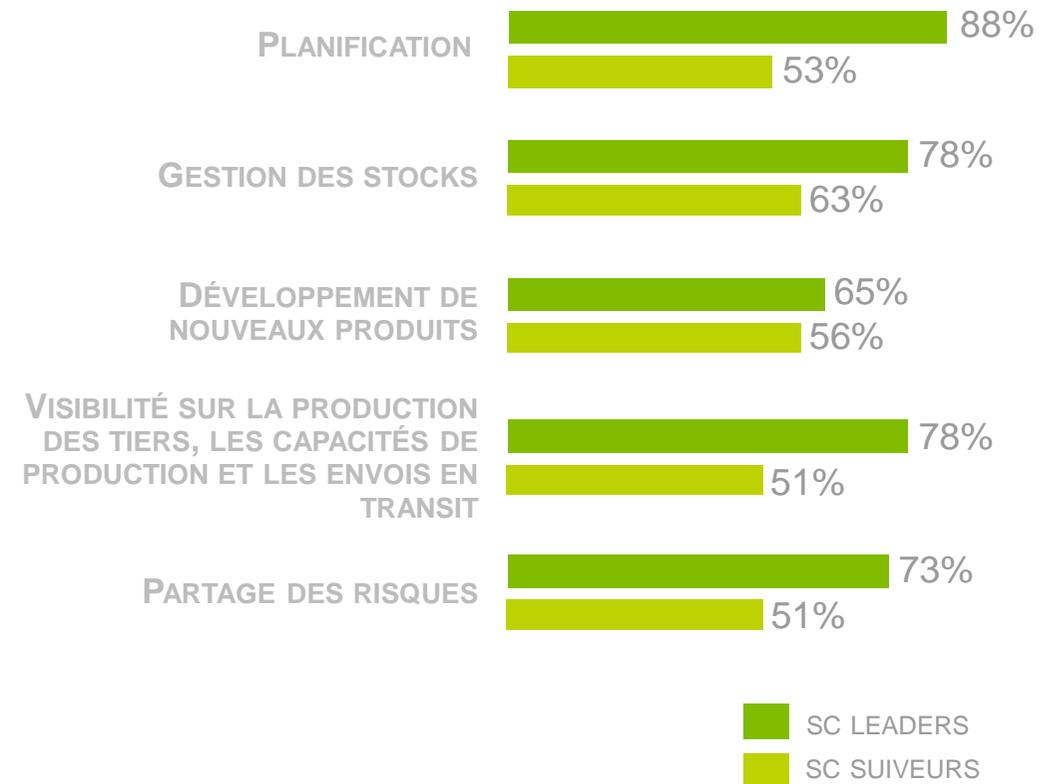
2

3

4

5

### % d'intégration de la Supply Chain sur la partie fournisseurs



# Supply chain trends 2014

## Le rôle d'intégrateur de la Supply Chain 4/4

LES 5 TENDANCES

1

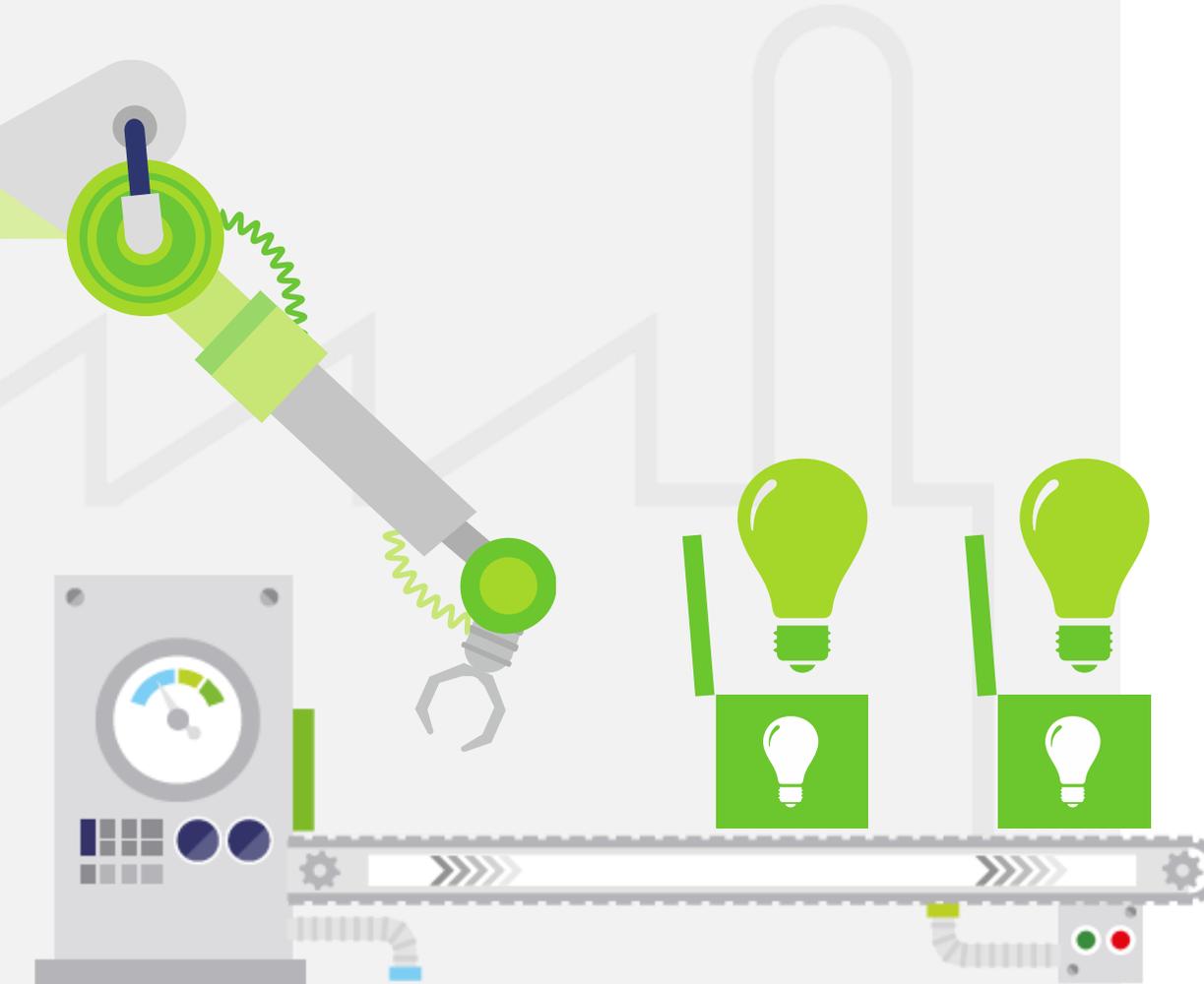
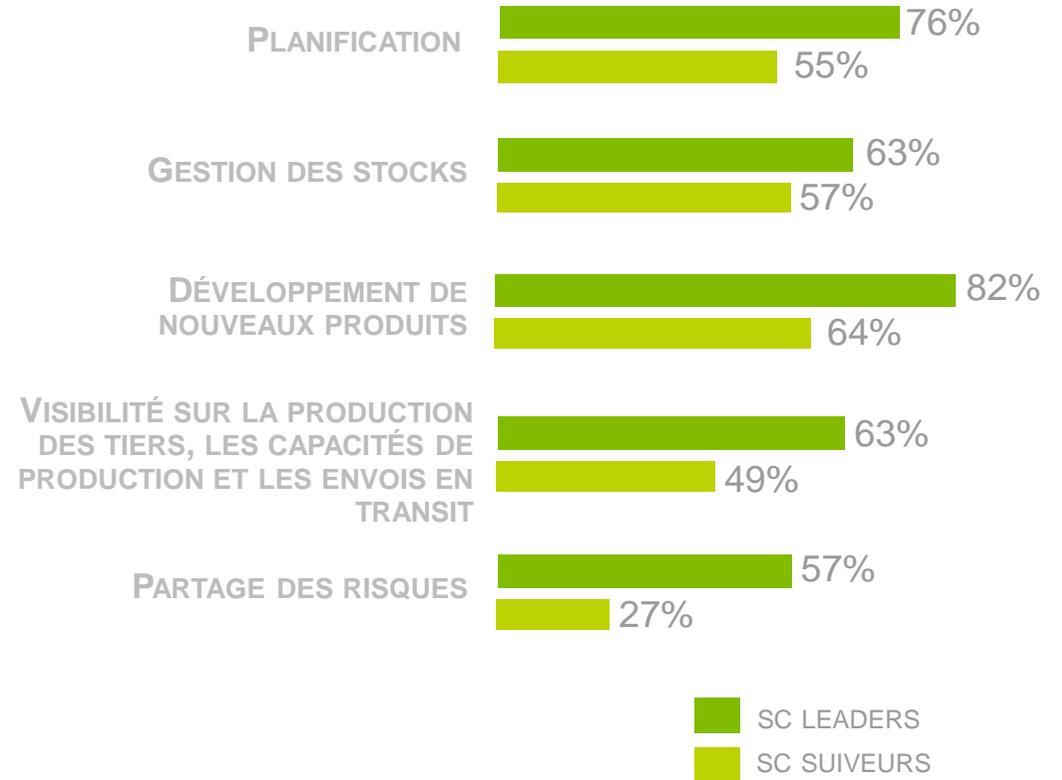
2

3

4

5

### % d'intégration de la Supply Chain sur la partie clients



# Supply chain trends 2014

## Une Supply Chain agile et résiliente

**La recherche de réduction des coûts a fragilisé les Supply Chain qui doivent devenir plus agiles et résilientes**

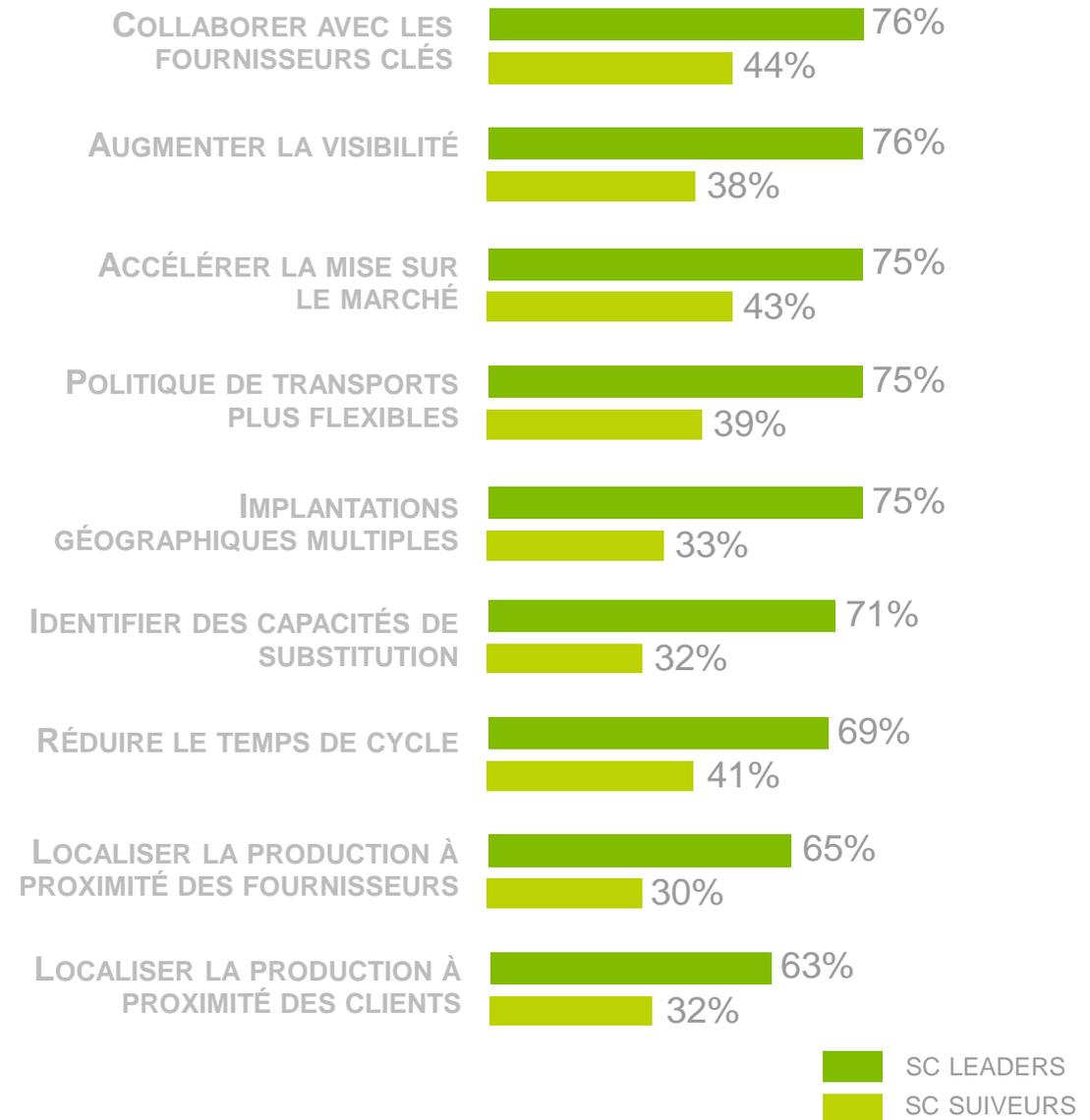
Les Supply Chain des entreprises les plus performantes sont à peu près deux fois plus susceptibles que d'autres organisations de prendre des mesures pour accroître la flexibilité et la résilience de leur Supply Chain

**Les Leaders SC** cherchent à présent le **meilleur compromis** entre le **“Just in Time”** et le **“Just in Case”**.

Notre étude a permis de montrer que les SC Leaders prenaient plusieurs mesures pour augmenter la résilience de leur Supply Chain

Ces actions se concentrent sur une meilleure collaboration avec les fournisseurs clés, une amélioration de la vitesse de mise sur le marché ainsi que la mise en place de politiques de transport plus flexibles

### Types d'actions prises par les Leaders SC pour augmenter la résilience de leur Supply Chain



1

2

3

4

5

# Supply chain trends 2014

## La recherche de l'innovation 1/2

### Les Leaders SC renforcent leurs capacités d'innovation pour alimenter la croissance à long terme

Presque 40% des entreprises listées dans le Fortune 500 en 1999 ne s'y trouvaient plus 10 ans plus tard

L'innovation apparaît comme un levier incontournable pour rester performant avec quasiment la totalité des Leaders SC qui positionnent l'innovation comme une priorité de la Supply Chain

### L'innovation ne doit pas se limiter à l'invention de nouveaux produits

Les innovations les plus faciles mais aussi les plus facilement répliquables se trouvent dans la conception des produits

Les innovations les plus porteuses sont celles qui redéfinissent le modèle même de l'entreprise

## LES 5 TENDANCES

1

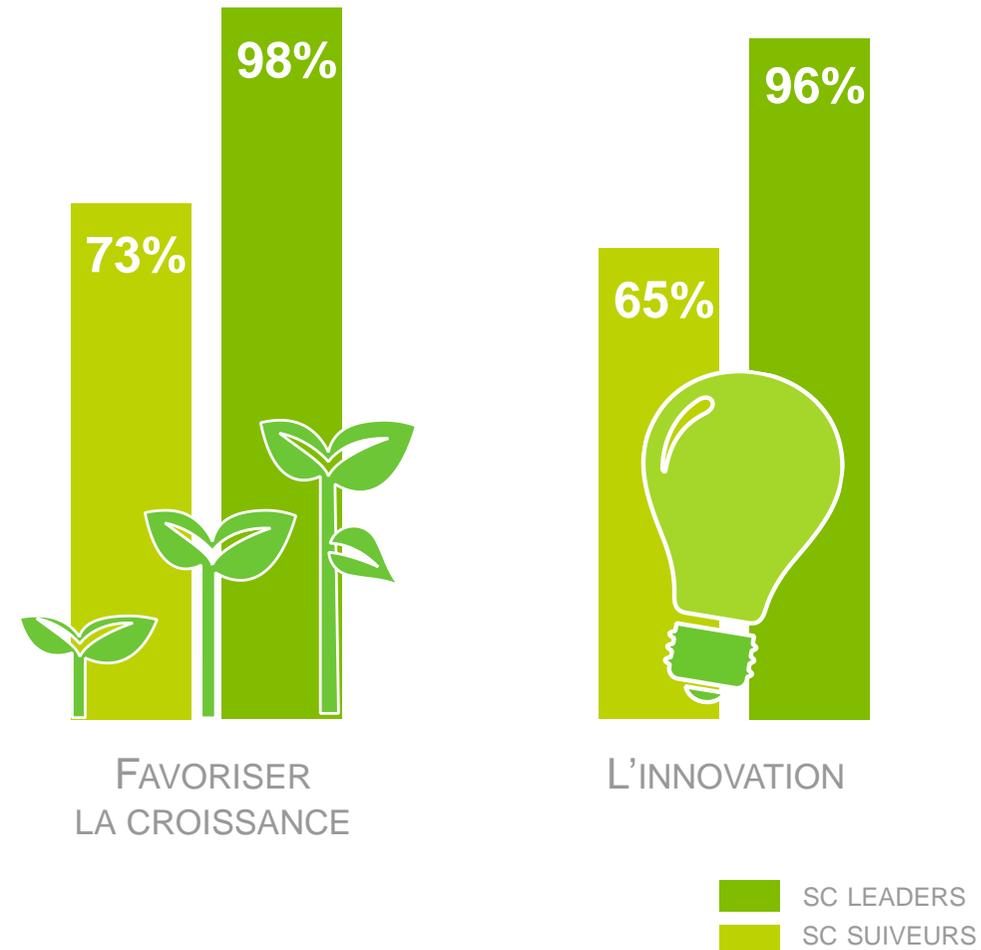
2

3

4

5

Objectifs de la Supply Chain considérés comme très importants ou extrêmement importants



# Supply chain trends 2014

## La recherche de l'innovation 2/2

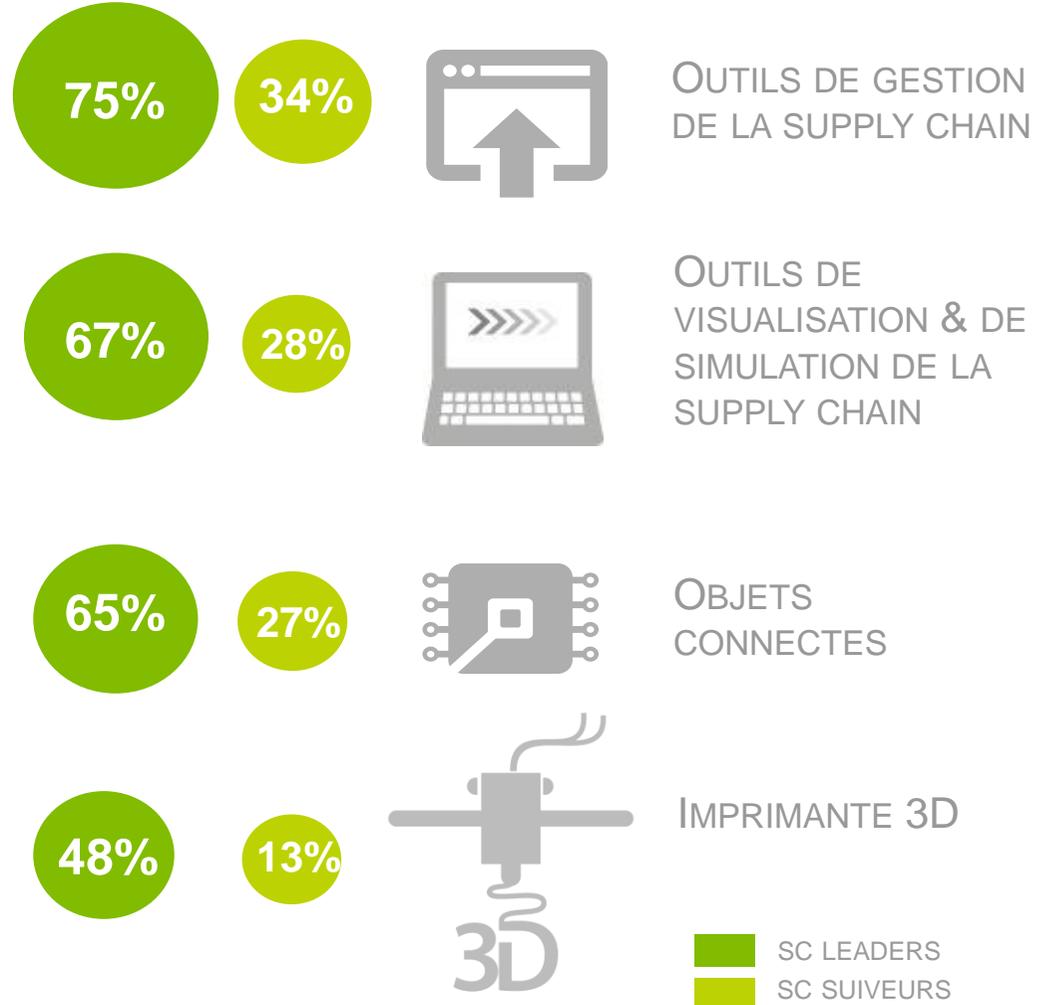
**Les Leaders SC renforcent leurs capacités d'innovation pour alimenter la croissance à long terme**

**La technologie comme pilier incontournable pour l'innovation**

- **Les technologies logicielles de gestion, d'optimisation et de visualisation de la Supply Chain** peuvent permettre d'orienter les décisions stratégiques de manière plus fine et réactive
- **Les technologies d'Objets connectés** telles que les cartes et les puces RFID, permettent d'améliorer le suivi des produits en fournissant des informations en temps réel
- **Les imprimantes 3D** transforment radicalement les modèles existants en créant une rupture technologique qui favorisera l'émergence de nouvelles supply chain

## LES 5 TENDANCES

% de répondants faisant une utilisation fréquente des outils suivants :



1

2

3

4

5

# Supply chain trends 2014

## Les leçons du terrain 1/2

Un Leader aujourd'hui peut devenir un Suiveur demain s'il n'adopte pas une approche stratégique rigoureuse pour développer des innovations compétitives sur le long terme. En analysant les principales différences entre Leaders et Suiveurs de la Supply Chain, on peut synthétiser les éléments à retenir et les mesures à mettre en place



### Sécurisez vos bases

- Redéfinissez les frontières de votre Supply Chain, sa connectivité et son contrôle d'amont en aval
- Mettez à la tête de votre Supply Chain des leaders expérimentés avec une crédibilité cross-fonctionnelle et une vision pour des partenariats stratégiques au sein de l'entreprise et à l'extérieur
- Développez des outils analytiques capables d'exposer simplement les options financières ainsi que les meilleurs compromis



### Connectez votre organisation

- Recalibrez vos stratégies et compétences Supply Chain pour correspondre à la stratégie globale de votre entreprise
- Coordonnez les échanges d'informations et prises de décisions entre les différentes fonctions de l'entreprise (S&OP, IBP...) et avec vos Clients et Fournisseurs
- Etendez la visibilité entre les acteurs de votre Supply Chain pour réduire les coûts et les risques (utilisez des outils de modélisation et de visualisation pour gérer la complexité des données)

# Supply chain trends 2014

## Les leçons du terrain 2/2

Un Leader aujourd'hui peut devenir un Suiveur demain s'il n'adopte pas une approche stratégique rigoureuse pour développer des innovations compétitives sur le long terme. En analysant les principales différences entre Leaders et Suiveurs de la Supply Chain, on peut synthétiser les éléments à retenir et les mesures à mettre en place



### Soyez un champion de l'innovation

- Pensez au-delà de la Supply Chain : l'innovation n'est pas la responsabilité d'une seule fonction, chaque partie de votre organisation doit pouvoir y participer
- Commencez à tester des technologies potentiellement perturbatrices afin de rester dans un rythme d'innovation compétitif
- Développez des capacités d'innovation à travers l'expérience. Prenez des initiatives sur des innovations audacieuses qui vous fourniront des leçons précieuses pour le futur



### Développez de nouveaux talents

- Augmentez la visibilité et créez une image attractive de la fonction Supply Chain comme une fonction stratégique pilotant des transformations majeures
- Construisez des carrières dynamiques et créez une rotation ciblée entre différents métiers pour modeler vos futurs talents
- Recrutez les talents nécessaires pour exceller demain. La Supply Chain va demander des qualités renforcées de vision, d'arbitrage, de communication et de persuasion

# Nos experts



**Nicolas  
Gaultier**  
Associé Conseil  
Supply Chain  
Strategy



**Mathieu  
Genoud**  
Directeur  
Conseil Supply  
Chain Strategy



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](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory, à ses clients des secteurs public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues, afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 200 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 7 950 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.