

La supply chain réinventée

Les clés de la réussite dans un secteur sous tension

verizon

FT LONGITUDE

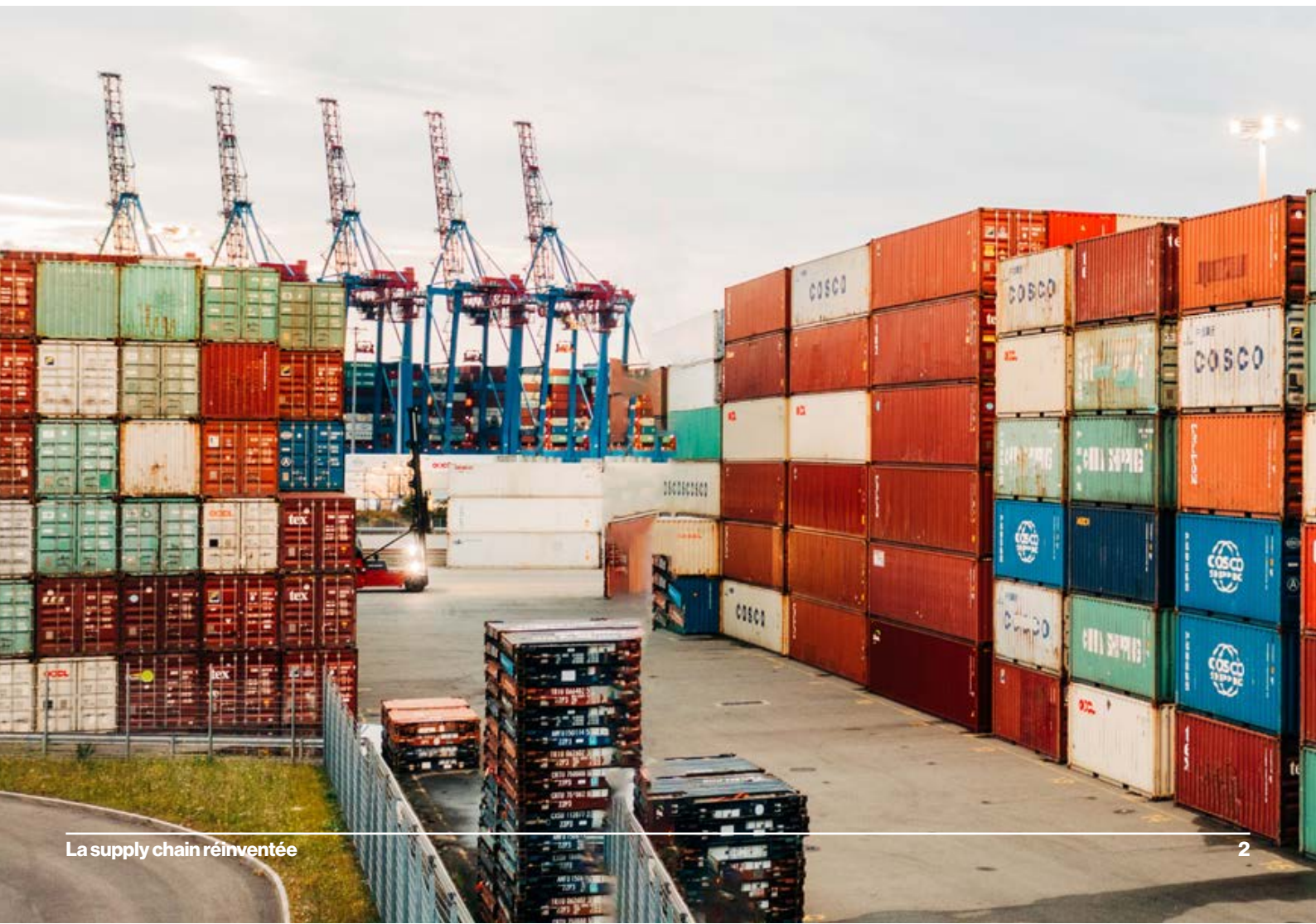
La supply chain réinventée

Les clés de la réussite dans un secteur sous tension

Propulsées sous le feu des projecteurs, les supply chains du monde entier ont vécu dans un état de tension permanente ces deux dernières années.

Devant les fluctuations incessantes de l'offre et de la demande, difficile d'imaginer des conditions opérationnelles plus complexes. À plusieurs reprises, le Covid-19 a contraint à la fermeture certains des plus grands complexes industriels de la planète. En 2021, ce fut au tour du porte-conteneurs Ever Given de créer le chaos en bloquant le canal de Suez pendant six jours, paralysant du même coup une bonne partie du commerce maritime mondial.

Dans le même temps, les activités de transport et logistique font intervenir un nombre croissant de partenaires, de fournisseurs et de clients, ce qui tend à complexifier l'écosystème des entreprises et la nature même de la gestion de la supply chain.



Maîtriser le changement pour mieux y répondre

Décarbonation de l'économie, objectifs zéro émission nette, révolution digitale, instabilité géopolitique, conjoncture économique morose... les entreprises doivent relever des défis stratégiques sans précédent. Pour certaines, la tentation de la démondialisation est grande, et avec elle le retrait de chaînes d'approvisionnement longues et complexes. Qui sait, dans quelques années, la physionomie des supply chains pourrait être bien différente de celle d'aujourd'hui. D'où la question : comment les entreprises de ce secteur peuvent-elles saisir les opportunités émergeant d'un tel changement ?

Dans son nouveau rapport mondial intitulé L'entreprise réinventée, Verizon distingue quatre pistes à explorer en priorité par les acteurs de la supply chain. L'objectif : sortir renforcé des récentes crises successives et accélérer sa transformation vers les modèles futurs.



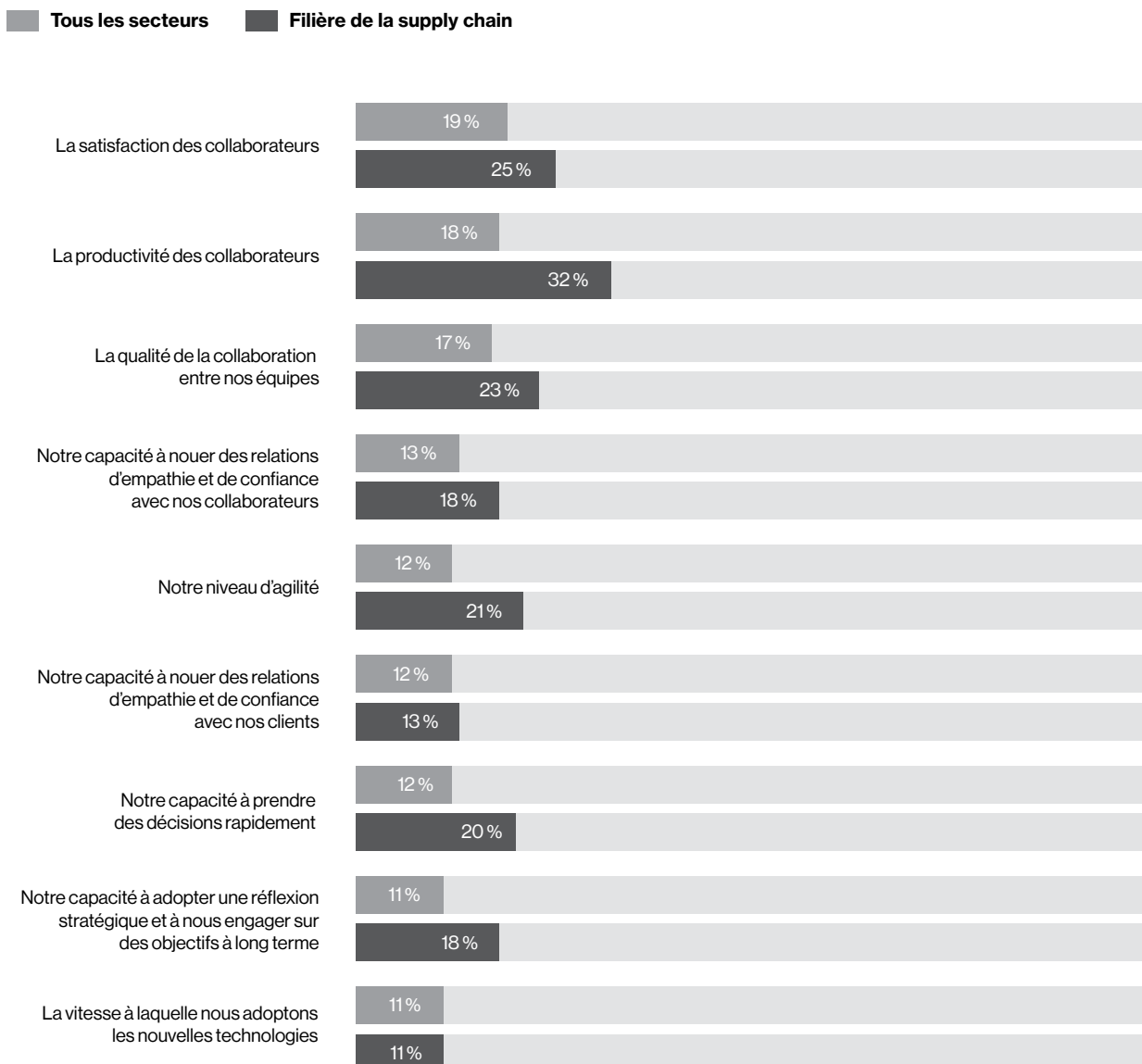
Les séquelles de la pandémie

La pandémie de Covid-19 a frappé la supply chain de plein fouet. D'après notre enquête réalisée auprès de 600 dirigeants du monde entier dans neuf industries clés, c'est dans ce secteur que l'on compte le plus grand nombre d'entreprises à avoir enregistré une baisse du chiffre d'affaires et des bénéfices sur l'année écoulée. Près d'un tiers (32 %) indiquent par ailleurs une chute de la productivité, contre 18 % tous secteurs confondus. Côté satisfaction client, elles sont également moins nombreuses à avoir enregistré une amélioration (54 % contre 63 % en moyenne).

Selon notre rapport, nombreuses sont les entreprises à avoir tiré les enseignements de la crise sanitaire et à en être sorties renforcées pour affronter les défis futurs. Ce constat est toutefois beaucoup plus nuancé chez les dirigeants du secteur de la supply chain. Ainsi, ils sont moins nombreux à s'estimer en mesure d'adopter une réflexion stratégique et de s'engager sur des objectifs à long terme (68 % contre 72 % au total). Idem sur le terrain de l'agilité, où ils sont 63 % à penser avoir progressé, contre 72 % tous secteurs confondus.

La conclusion est donc sans appel : la supply chain doit relancer sa croissance et saisir les opportunités qui se profilent à l'horizon. Mais toute la question est de savoir comment.

Dans quelle mesure la crise du Covid-19 a-t-elle eu un impact négatif sur ces différents marqueurs de votre entreprise ?



1. L'automatisation, levier d'une croissance pérenne

Les technologies digitales sont appelées à révolutionner l'univers des supply chains. Capteurs intelligents pour automatiser les processus, optimisation des voies de distribution par IA, traçabilité des marchandises de bout en bout pour gagner en transparence... les domaines d'application sont légion.

Sans surprise, près des trois quarts (73 %) des sondés de la filière transport et logistique affirment qu'une intégration et une automatisation transverses à tout l'écosystème de la supply chain représentent une priorité stratégique en 2022-2023 (contre 64 % tous secteurs confondus). Plus de la moitié (52 %) prévoient d'améliorer l'automatisation trans-partenaires au cours des 12 prochains mois, y compris entre les constructeurs, fournisseurs et clients – un chiffre là encore supérieur à la moyenne (46 %).

Selon Adam Koeppe, Vice-président des stratégies, de l'architecture et de la planification technologiques chez Verizon, les sites complexes peuvent bénéficier de réseaux intégrés, à l'instar du réseau 5G privé développé par Verizon pour Associated British Ports. « Les engins et équipements connectés s'appuient sur la data pour déplacer les containers avec une efficacité redoutable, » constate le VP de Verizon. « Cela représente un atout majeur ». Autre avantage des réseaux 5G privés : une fois déployés, ils offrent une « flexibilité quasi infinie », synonyme d'intégration fiable et sécurisée des partenaires.

Et étant donné l'importance d'une parfaite cohésion entre chaque maillon de la supply chain, cette flexibilité doit s'inscrire dans les priorités. Enfin, c'est du côté des entreprises déjà fortement engagées sur la voie de l'automatisation et de la transformation digitale que l'on sécurise le mieux les écosystèmes de la supply chain.

Prévoyez-vous d'investir dans l'amélioration de l'automatisation trans-partenaires au cours des 12 prochains mois ?

Tous les secteurs



Tous les secteurs	46%
-------------------	-----

Filière de la supply chain



Filière de la supply chain	52%
----------------------------	-----

2. Privilégier l'investissement technologique pour gagner en résilience et en adaptabilité

« Nous venons d'être plongés dans le grand bain de l'incertitude et de l'imprévisibilité », nous informe l'entrepreneuse, PDG et professeure en gestion Margaret Heffernan. « Nous vivons une ère de crises à répétition », prévient-elle.

La volatilité de la conjoncture place la supply chain au cœur des discussions sur la résilience et l'adaptabilité de nos économies. Pour surmonter les chocs futurs, la filière doit intensifier ses investissements dans des technologies digitales stratégiques. Réacheminement en cours de transit, livraison sur le dernier kilomètre, prédiction et modélisation avancées de la demande pour optimiser les réseaux... les opportunités d'optimisation sont nombreuses.

Sans parler des technologies que l'on voit déjà pointer chez certains pionniers du secteur : intelligence artificielle (IA), machine learning (ML), jumeaux numériques, Métavers, blockchain et réalité augmentée ou virtuelle. Pourtant, les acteurs de la supply chain sont moins nombreux à investir dans des innovations comme la 5G et les technologies réseau (57 % contre 70 % tous secteurs confondus), la cybersécurité (64 % contre 78 %) et la réalité augmentée/virtuelle (45 % contre 56 %).

Et malgré l'impératif stratégique que cela représente, moins de la moitié des sondés du secteur (46 %) déclarent que leurs dirigeants s'impliquent activement dans l'adoption de nouvelles technologies, comparé à 62 % dans les autres branches d'activité.

Les dirigeants doivent s'assurer que leurs entreprises axent leurs stratégies et leurs opérations sur l'adoption et l'implémentation des technologies nécessaires pour relever les défis de demain. Cela vaut pour la supply chain comme pour tous les autres secteurs.



3. Satisfaction et productivité des collaborateurs, une priorité pour remobiliser les équipes

Accélérer l'adoption des technologies n'est pas le seul axe de développement à privilégier pour les entreprises de la supply chain. L'humain doit également être placé au centre de l'échiquier.

Pour l'expert du leadership Jacob Morgan, la pandémie et ses conséquences ont forcé les entreprises à faire passer l'humain en premier. Mais d'après notre enquête, cela n'est pas toujours le cas dans le secteur de la supply chain. Là encore, la sensation qui domine est que les dirigeants font preuve de moins d'empathie dans leurs échanges avec les collaborateurs (50 % contre une moyenne de 61 %). De même, ils semblent moins nombreux à placer l'amélioration de la culture d'entreprise (50 % contre 62 %) ou la santé mentale des collaborateurs (52 % contre 69 %) au cœur de leurs priorités pour 2022/23.

Si la transformation technologique reste un impératif absolu, les dirigeants doivent néanmoins s'assurer de l'engagement et de la motivation de leurs forces vives pour impulser la croissance de l'entreprise.



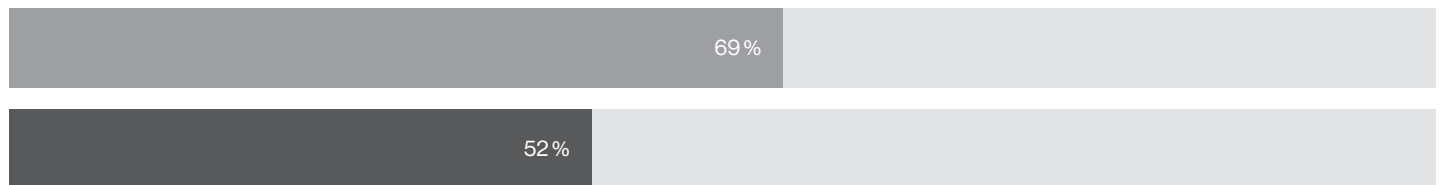
46 %

des dirigeants d'entreprise de la supply chain disent s'impliquer activement dans l'adoption de technologies, comparé à 62 % dans les autres branches d'activité.

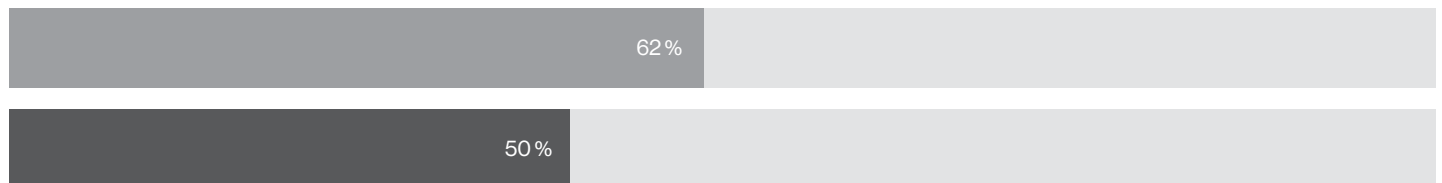
Les questions suivantes sont-elles des priorités stratégiques pour la période 2022/2023 ?

■ Tous les secteurs ■ Filière de la supply chain

Préserver la santé mentale de nos collaborateurs



Améliorer notre culture d'entreprise



4. DEI et RSE : c'est maintenant qu'il faut agir

Le caractère intrinsèquement planétaire des supply chains les place au cœur des débats sur les questions de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), notamment sur l'objectif mondial de neutralité carbone. Toutefois, les résultats de notre rapport ne traduisent qu'une faible progression des indicateurs RSE au sein de la branche. Ses acteurs étaient ainsi moins nombreux à déclarer avoir développé une méthode claire de calcul de leur empreinte carbone (23 % vs 33 %).

Également à la traîne sur des dimensions pourtant critiques de la diversité, de l'égalité et de l'inclusion (DEI), ils étaient moins nombreux à promouvoir la diversité au sein des fonctions dirigeantes ou à assortir les marqueurs DEI d'incitations financières pour les équipes managériales.

Pourtant, le non-respect des exigences RSE et DEI peut nuire considérablement à l'image du secteur, tant auprès des parties prenantes que pour l'attraction et la rétention des talents. D'autant que la filière a un rôle essentiel à jouer dans l'apport de solutions aux problématiques existentielles auxquelles nos sociétés sont confrontées. Véhicules électriques, combustibles alternatifs, capteurs intelligents, blockchain et Distributed Ledger, itinéraires de distribution définis par l'IA... ces innovations contribueront activement à la réduction des émissions de carbone tout en optimisant la traçabilité et l'authentification des produits.

Comme tous les secteurs, celui de la supply chain n'est pas sorti indemne des événements de ces dernières années. Mais dès lors que les dirigeants de la filière sauront s'approprier les nouvelles technologies et répondre positivement aux impératifs sociétaux et au changement du contexte économique, les chocs passés et présents pourront se transformer en opportunités de croissance durable.

