

# PANORAMA DE LA DIGITALISATION 2019 - 2020

**Dynamique de la transformation des  
Supply Chains - Difficultés - Succès**



## AVANT-PROPOS

# La supply chain au cœur des transformations digitales des entreprises



La Supply Chain était historiquement assimilée aux métiers de la logistique et, à ce titre, perçue par tous comme une fonction d'exécution. Des transformations profondes nécessitent de revoir le regard porté sur la Supply Chain, qui se trouve de facto au cœur de la transformation digitale de l'économie réelle.

Dans sa préface de notre étude Supply Chain vision 2019-2020, Louis Schweitzer analysait le contexte de la révolution en cours des Supply Chain en soulignant notamment les 4 facteurs suivants :

- Dans le monde de l'instantanéité, l'exigence des clients transforme l'efficacité de la Supply Chain en élément majeur de compétition ;
- Chaque entreprise est de fait obligée d'assurer une intégration virtuelle de ses fournisseurs et un contrôle de sa chaîne amont ;
- La RSE prend une ampleur croissante dans les contraintes de mise à disposition du client final ;
- De nouveaux outils digitaux ouvrent des champs de progrès inconcevables il y a 20 ans.

Dans Supply Chain vision 2019-2020, nous avons listé ces transformations de l'économie :

- La mondialisation des économies, avec l'éloignement physique des clients qu'elle implique, qui a complexifié les Supply Chain ;
- L'explosion du e-commerce a induit la nécessité de se doter d'une Supply Chain agile, performante, et qui intègre de nouveaux canaux ;
- L'avènement récent de la distribution omnicanal permet, à la fois, une relation client fluide, quelle que soit la combinaison de canaux choisie par les clients, et en même temps, ajoute un degré supérieur de complexité et de besoin de transversalité dans les entreprises ;

Notre association, l'ASLOG (Association Supply Chain et Logistique), regroupe la plupart des décideurs des métiers de la Supply Chain des moyennes et grandes entreprises françaises. Nous avons également à cœur de partager nos réflexions avec le tissu d'ETI et PME qui sont indispensables à la compétitivité de l'économie française.

Cette étude nous donne l'opportunité de dresser un état d'avancement complet des transformations digitales en cours dans les Supply Chain de nos adhérents, et de partager nos meilleures pratiques avec les entrepreneurs qui sont confrontés à des transformations aussi complexes que potentiellement brutales.

**Jean-Michel Guarneri**, Président de l'ASLOG

## ÉDITORIAL

# Le mot du président de la commission PME-ETI...



Toutes les entreprises sont concernées par le phénomène Digital, soit en termes défensifs, soit pour mettre en œuvre les leviers compétitifs qu'offrent les technologies de l'information, et ce, afin de croître, de dominer voire de disrupter un marché.

L'accélération des flux, la meilleure connaissance des clients et de leurs comportements au travers de la data et de la digitalisation met à contribution les Supply Chain et leurs acteurs pour agir, réagir et mieux utiliser les données afin d'anticiper pour toujours mieux servir les clients.

Ces sujets stratégiques sont particulièrement stressants pour les dirigeants dans la mesure où les choix posés conditionnent l'avenir de leurs entreprises.

Or, grâce à cette étude, nous constatons la prolifération des solutions, la rareté des compétences aussi bien qualitativement que quantitativement. Cet état de fait rend les choix particulièrement difficiles, en particulier pour les PME — ETI.

**Les 2/3 des répondants à notre enquête estiment manquer de ressources pour conduire leur transformation digitale.**

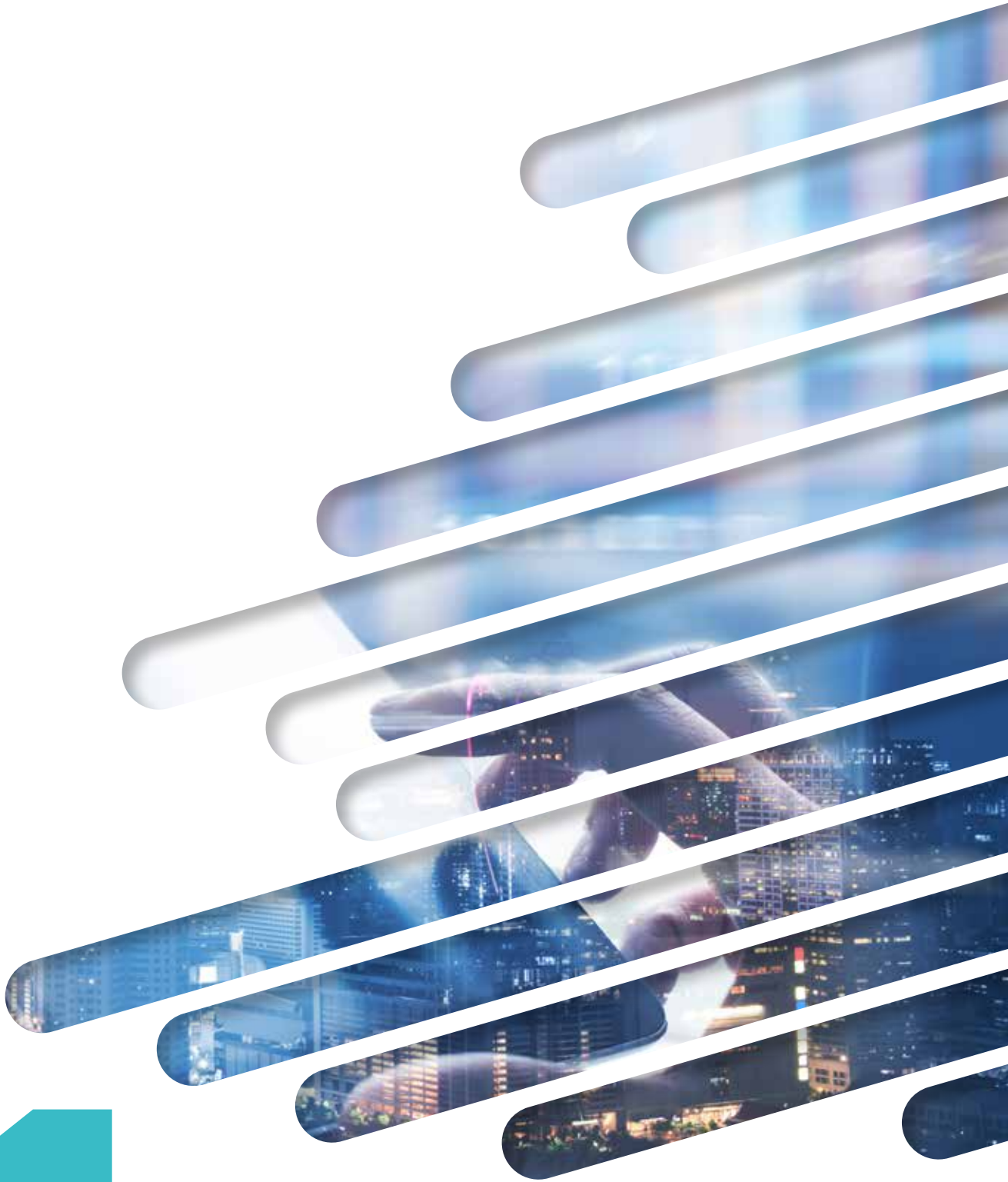
*C'est pourquoi il nous a semblé primordial d'étendre le cercle de réflexion de l'ASLOG aux PME/ETI pour leur donner accès à nos échanges de bonnes pratiques et d'expériences concrètes sans autre parti pris que celui de l'efficacité opérationnelle.*

Cette étude donne un état des lieux des transformations digitales des Supply Chain ; on y voit statistiquement les difficultés communes rencontrées. C'est une opportunité pour les acteurs de se rapprocher de leurs pairs pour échanger et accélérer leurs projets en bénéficiant des services d'un réseau comme celui de l'ASLOG. Je vous souhaite une bonne lecture.

**Yann de Feraudy**, Président de la commission ASLOG PME-ETI

# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS</b> .....	P.6
	LES 5 POINTS ESSENTIELS .....	P.7
	LES 3 FREINS PRINCIPAUX .....	P.7
<b>2</b>	<b>CE QU'IL FAUT RETENIR</b> .....	P.8
<b>3</b>	<b>RÉSULTATS DÉTAILLÉS</b> .....	P.15
	QUELLES SONT LES TRANSFORMATIONS AUXQUELLES LES ENTREPRISES FONT FACE ? .....	P.16
	EN QUOI LA DIGITALISATION DE LA SUPPLY CHAIN EST AU CŒUR DE CES ENJEUX ? .....	P.18
	QUELS SONT LES CHANTIERS OUVERTS PAR LES ENTREPRISES ? .....	P.21
	1 - La gestion des données. ....	P.23
	2 - Les échanges de données. ....	P.25
	3 - L'acquisition de données par l'intégration des systèmes (IOT : Internet des objets) .....	P.26
	4 - La robotisation des opérations administratives ou physiques .....	P.27
	QUELLES SONT LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS ET RÉUSSITES ? .....	P.29
<b>4</b>	<b>DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE</b> .....	P.31
<b>5</b>	<b>À PROPOS</b> .....	P.33
	AU SUJET DE L'ASLOG .....	P.34
	UN CERCLE DE RÉFLEXION ÉLARGI .....	P.34
	LES 5 CHANTIERS DE L'ASLOG .....	P.35
	REMERCIEMENTS .....	P.35
<b>6</b>	<b>LEXIQUE</b> .....	P.36



1

# PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

## LES 5 POINTS ESSENTIELS

90 %

des entreprises explorent ou mettent en place **une approche « direct to customer »** (dont 40% en omnicanal)

Les technologies de rupture commencent à être opérationnelles :

60 %

des entreprises ont **une solution de RPA en projet ou opérationnelle**

51 %

des entreprises fixent comme objectif à leur Supply Chain **d'inventer de nouveaux modèles économiques**. La Supply Chain joue un rôle proactif dans la transformation du business.

12 %

annoncent disposer déjà d'**une solution à base d'IA,**

0 %

des entreprises considère **être en mesure de gérer l'ensemble de ses données avec la bonne qualité** requise. Mais toutes ont déjà des données échangées automatiquement avec leurs clients et leurs fournisseurs

24 %

**ont un projet d'IoT** (déjà opérationnel dans 5 % des entreprises)

## LES 3 FREINS PRINCIPAUX

- **Le sponsorship parfois insuffisant des dirigeants**, qui n'ont pas tous pris la pleine mesure de la transformation en cours ;
- **La complexité pour faire des choix technologiques** dans un environnement

complexe et mouvant.

- **L'insuffisance de moyens techniques et humains** pour mettre en œuvre la transformation

“

*On nous demande souvent comment mettre en place une organisation plus agile et créative. L'enquête confirme clairement le rôle majeur joué par les Supply Chain manager pour concrétiser la transformation des business .”*

**William Zanotti**  
Président de DigiLence





2

CE QU'IL FAUT  
RETENIR



# UNE ÉTUDE DES MEILLEURES PRATIQUES

L'ASLOG a interrogé ses adhérents au printemps pour comprendre comment leurs entreprises font évoluer leur chaîne d'approvisionnement (Supply Chain, SC) face au mouvement de fond de la digitalisation.

Les réponses obtenues donnent une bonne vision des meilleures pratiques en matière de transformation des Supply Chain.

**En effet, les entreprises ayant répondu emploient au cumul 1 million de salariés et réalisent 100 milliards de chiffre d'affaires cumulés dans des secteurs très différenciés.**



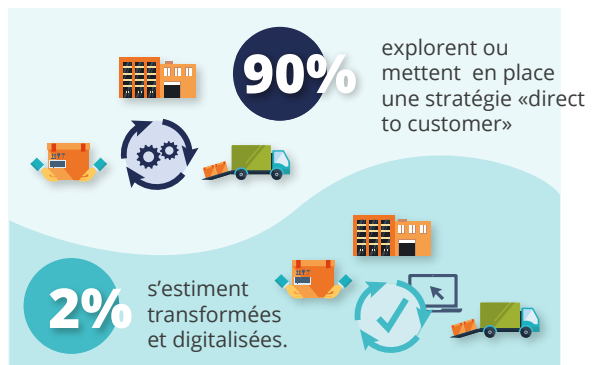
Nous avons analysé ce que cette enquête nous apprend sur la situation des entreprises adhérentes de l'ASLOG autour de quatre enjeux majeurs.

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

La grande révolution du digital pour les Supply Chain, c'est **le partage possible de la donnée entre acteurs économiques qui remet en question le rôle des intermédiaires.**

Sans aucune surprise, toutes les entreprises confirment la présence de disrupteurs digitaux dans leur secteur.

- De fait, elles sont 90 % à explorer ou mettre en place une stratégie « direct to customer » et ne sont que 2 % à considérer être déjà devenues complètement transformées et digitalisées.



“

*En 2017 Les français auront généré 80 milliards d'€uros sur Internet. [...]. Dans le même temps, le 11 novembre, Alibaba vendait pour 25 Milliards d'€uros en 24h. Derrière cette performance, il y a une Supply Chain unique et gigantesque :*

- 12 minutes et 18 secondes pour la première livraison en Chine,
- 33 minutes 15 sec pour la première livraison hors de Chine...”

**Fabien Esnout**  
Fondateur de  
SprintProject



- Les plus avancées (40 %) ont mis en place une approche omnicanal plutôt que multicanal.

**40%** ont mis en place une approche omnicanal



En effet, la pression concurrentielle fait qu'elles ne peuvent plus se permettre de gérer des canaux de distribution distincts, car les **clients combinent canaux digitaux et traditionnels** pour explorer le marché, passer leur commande et gérer les retours.

Par ailleurs, **le développement des ventes digitales**, avec l'abondance des données qu'elle entraîne, mais aussi de contraintes de data privacy, **nécessite de disposer d'une vision consolidée « omnicanal » des données commerciales**

### En quoi la digitalisation de la SC est une réponse à ces enjeux ?

Du fait de la mission de la Supply chain, la digitalisation de la Supply Chain est un axe très concret et fédérateur pour animer et

déployer les transformations nécessaires de l'entreprise, en les inscrivant dans le concret des métiers et en plaçant l'expérience client au centre des attentions.

### Les 5 critères de réussite de la transformation digitale

Le cabinet DigiLence a synthétisé 5 critères fondamentaux de réussite de la transformation digitale des entreprises<sup>1</sup> :

1. Avoir les bonnes priorités,
2. Avoir les bonnes compétences,
3. Être agile
4. Être créatif
5. Avoir la bonne organisation

### La supply chain, le levier essentiel pour atteindre ses objectifs



Parce que la Supply Chain est par construction transversale à l'entreprise et son écosystème, sa transformation est à même :

- d'améliorer l'agilité,
- de favoriser la créativité ;
- de parvenir à réunir les métiers et l'informatique autour d'un agenda commun en capitalisant les expertises.

C'est donc sans surprise que **81 % des Supply Chain managers indiquent que la Supply Chain tient déjà un rôle actif sinon proactif** dans les transformations des business, et

1. DigiLence a mis en ligne un questionnaire gratuit d'auto-évaluation des 5 piliers de la transformation des entreprises : <https://www.digilence.eu/e-consultant>

que dans 51 % des cas la Supply Chain a pour objectif d'inventer de nouveaux modèles économiques.

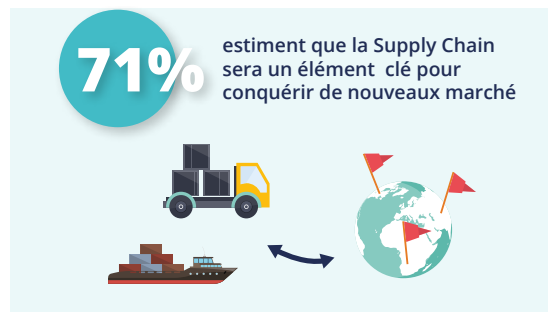


L'irruption du digital dans les entreprises est encore récente, et il semblerait toutefois que l'inertie dans la transformation des organisations soit assez inégale selon les entreprises :

Seulement la moitié environ des entreprises a déjà pris la pleine mesure de la révolution de la Supply Chain en faisant siéger leur Supply Chain manager au Comex ou au Codir.



71 % des Supply Chain managers prévoient cependant que la Supply Chain sera à terme un élément clé pour conquérir de nouveaux marchés.



## Quels sont les chantiers ouverts ?

Une des **difficultés majeures** que pose la transformation digitale du fait de son ampleur sans précédent est **de définir les chantiers prioritaires**.

L'étude apporte des éléments de réponse sur les démarches effectivement mises en œuvre en 2019 et leur état d'avancement :

- Pour 2020, **les solutions favorisant l'agilité et la collaboration sont des priorités** d'investissements pour la moitié des entreprises ; cela corrobore le potentiel de la Supply Chain comme vecteur de transformation des entreprises.
- **Avant de courir, il faut apprendre à marcher** : les premiers degrés de maturité que visent la moyenne des entreprises sont :

**o La récupération des données de toutes sortes : aucune entreprise ne considère être en mesure de gérer l'ensemble de ses données avec la bonne qualité requise.**

“

*Plus l'expérience utilisateur est simple, plus une Supply Chain connectée de haut vol est impérative.”*

**Jérôme Charlez,**  
Global Head of e-commerce,  
retail Supply Chain and  
omnichannel transformation  
L'Oréal.



- o La multiplication des échanges avec les partenaires,
- o L'amélioration des solutions de planification ainsi que le développement de solutions de traçabilités.

### | L'échange de données

Des échanges automatiques de données avec les clients et les fournisseurs sont d'ores et déjà opérationnels :

- o 46 % des entreprises annoncent avoir mis en œuvre des API, qui permettent une meilleure collaboration entre systèmes.



- o La moitié des entreprises ont un projet blockchain dans les cartons



### | La planification

Le « Sales & Operation Planning » est le processus structuré qui réunit l'ensemble des acteurs généralement sur une base mensuelle pour caler les programmes d'approvisionnements, de production et de distribution.

- o C'est devenu une pratique courante, seulement 8 % n'en étant pas doté.
- o Dans 32 % des cas, les résultats obtenus sont toutefois limités.
- o On constate que 13 % des répondants l'ont étendu aux principaux fournisseurs et partenaires.



### | Canaliser la data

Le « Graal » est l'utilisation des solutions d'intelligence artificielle pour gérer la masse de données générées tout au long de la Supply Chain – Une prévision plus fiable

“

*Le vieux calcul Excel ne suffit plus [...] Il faut faire la chasse aux ruptures, au stock insuffisant, se doter du bon « trio systèmes » : process, hommes qualifiés sous un vrai leader passionné par le service clients.”*

**Xavier Derycke,**  
VP Supply Chain  
Europe de Rexel,

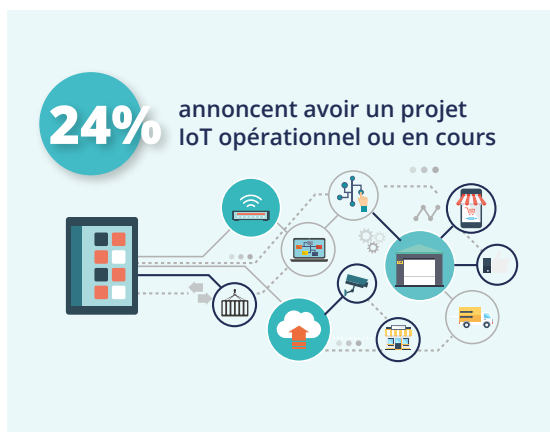


et plus fine, ainsi que la modélisation de la complexité, sont naturellement des éléments fondamentaux pour fluidifier la Supply Chain.

- On constate que 12 % des entreprises disposent déjà de capacités d'IA opérationnelles, et que seulement 22 % des entreprises considèrent que l'IA représente un faible potentiel à terme.



- L'Internet des Objets est déjà opérationnel auprès de 5 % des entreprises pour collecter automatiquement des données sur les flux ou les actifs de la Supply Chain. Au total, 24 % annoncent déjà avoir un projet IoT opérationnel ou en cours, quand 40 % investiguent le sujet sérieusement.



## | Automatiser

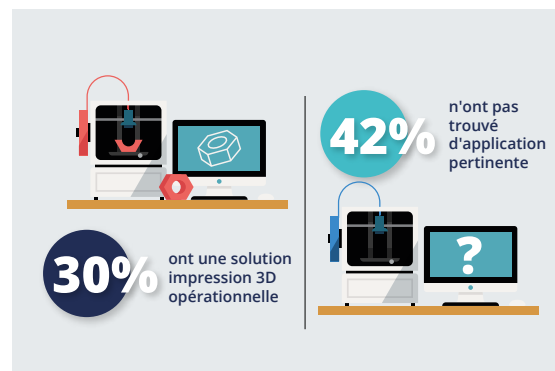
- L'automatisation de tâches de la Supply Chain est déjà opérationnelle :
  - o Auprès de 60 % des entreprises pour le

traitement administratif, le RPA ;

- o Auprès de la moitié des entreprises pour les travaux de manutention.



- L'impression 3D n'est pas autant universelle que ces autres disruptions :
  - o 30 % des entreprises ont une solution opérationnelle,
  - o alors que 42 % n'ont pas trouvé d'application pertinente.



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

De la même façon qu'on n'envisage pas qu'une start-up parvienne à inventer de nouveaux modèles économiques sans une forte implication de son fondateur,

**il n'est pas possible d'opérer la transformation stratégique — puisque c'est ce dont il s'agit — sans une forte implication de sa direction.**

### Le manque d'implication des dirigeants

Or, pour 53 % des entreprises, les directions n'ont pas encore complètement pris la pleine mesure des enjeux de la Supply Chain digitale.

- **23 % n'ont pas de stratégie digitale,**
- 30 % en font une affaire locale, 17 % regrettent un sponsorship insuffisant,
- 39 % des répondants se plaignent que la transformation soit d'abord perçue comme une problématique informatique



### Choisir et mettre en œuvre les solutions adéquates

L'autre difficulté majeure porte sur l'extrême difficulté de maîtriser une offre informatique trop riche et trop versatile.

- 27 % considèrent que le principal problème est lié à la difficulté de faire les bons choix dans cette jungle de solutions techniques !

En conséquence, 2/3 des entreprises manquent de capacités pour conduire cette digitalisation et le manque de talents affecte près de la moitié (45 %) d'entre elles.



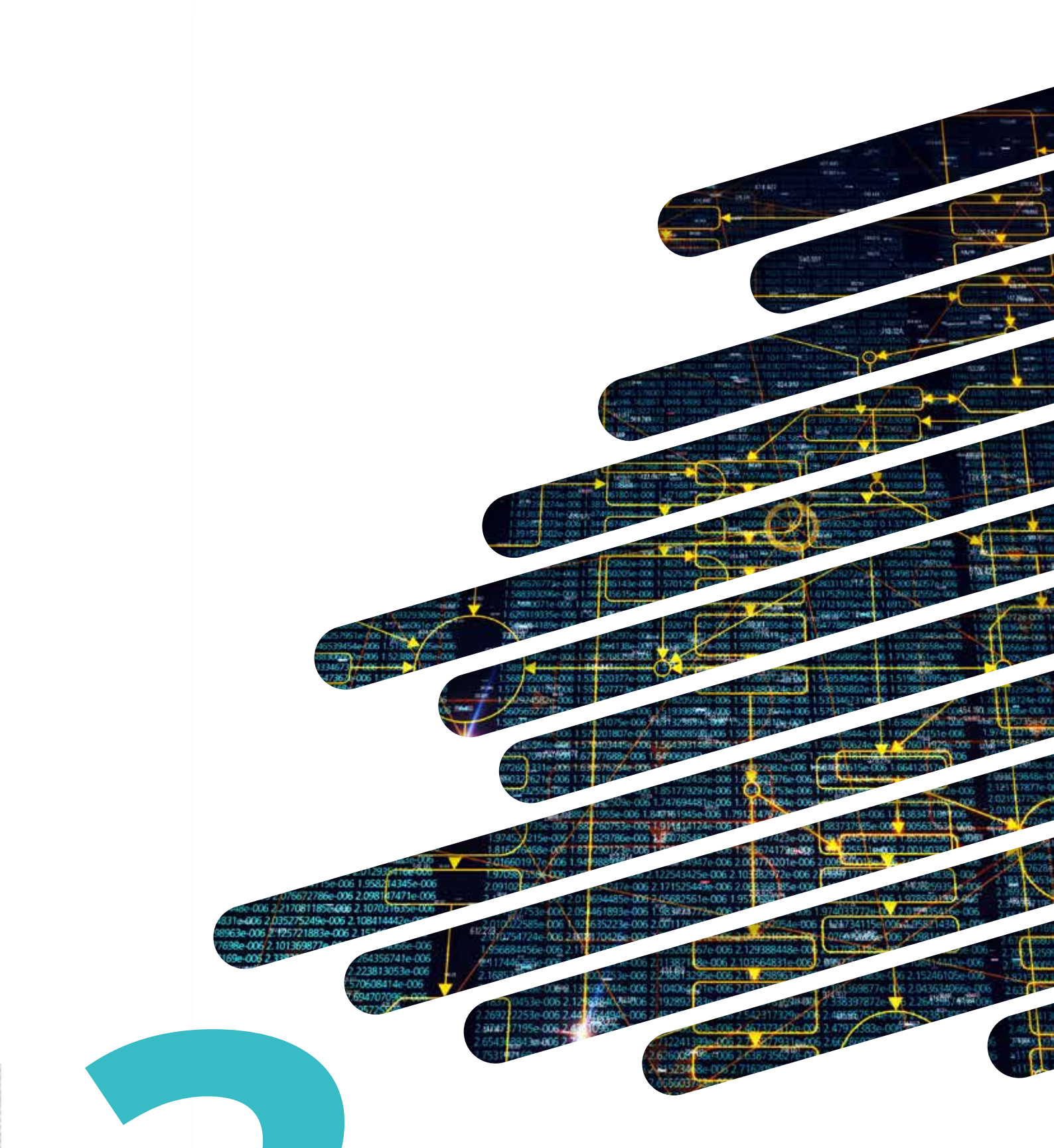
“

*Aux postes de direction, les responsables Supply Chain sont 67% plus nombreux en Allemagne qu'en France.*

*La principale difficulté de cette fonction réside précisément en ce que son périmètre nécessite une approche systémique qui intègre les dimensions opérationnelles, humaines, des processus complexes, des systèmes d'information et des techniques avancées.”*

**Adel Ouederni,**  
EY





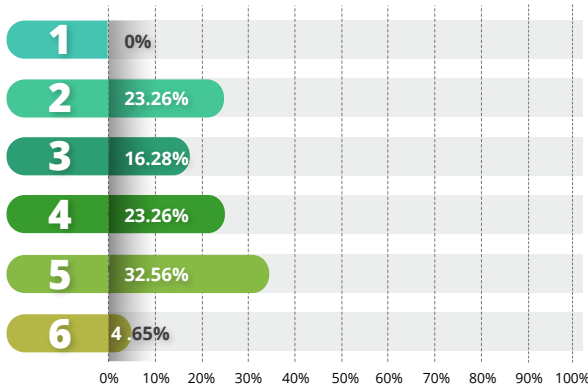
3

# RÉSULTATS DÉTAILLÉS

# QUELLES SONT LES TRANSFORMATIONS AUXQUELLES LES ENTREPRISES FONT FACE ?

Q5

Avez-vous identifié des disrupteurs digitaux dans votre environnement business ?



- 1** Nous ne voyons aucune menace ou opportunité
- 2** Nous voyons de nouveaux acteurs, mais il est difficile de dire pour l'instant s'ils auront un impact sur notre activité
- 3** Nous croyons que nous devrons développer de nouveaux types de partenariats à l'avenir

- 4** Nous développons déjà des partenariats
- 5** Nous sommes déjà impactés par ces nouveaux concurrents et évaluons nos capacités et notre avantage concurrentiel
- 6** Autre : veuillez préciser

**T**outes les entreprises sont touchées ; La plupart développent des stratégies, plutôt en partenariat

Tous les répondants sans exception confirment l'existence de disrupteurs digitaux dans leur environnement business.

- 23 % ne savent pas précisément en caractériser l'impact et n'ont pas défini de réponse ;
- 33 % sont dans une phase d'évaluation de leur exposition et de leurs forces.
- 39 % sont en train de développer de nouveaux partenariats ou s'approprient à le faire.

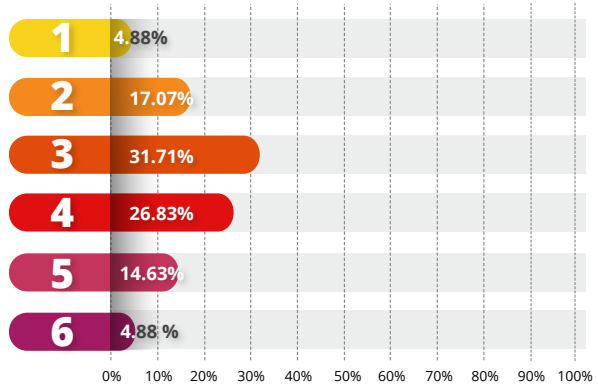


**90%** des entreprises explorent ou mettent en place un modèle « direct to customer »

Le degré de mise en œuvre d'un modèle direct to customer est assez variable.

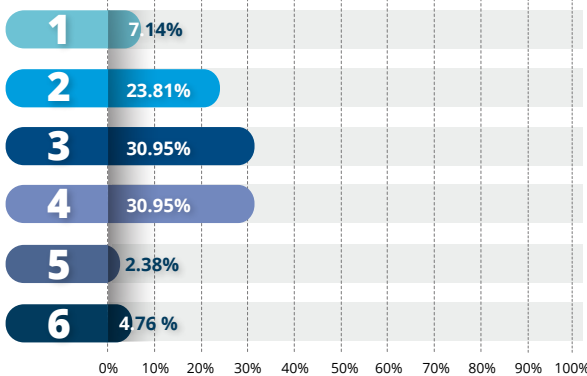
- 41 % ont déjà opté pour une approche omnicanal — la plus complexe, mais celle qui améliore au mieux l'expérience client et qui optimise la Supply Chain.
- 32 % ont opté pour une simple approche multicanal, visant à rajouter un canal de vente directe en appoint de ses canaux de vente traditionnels

**Q6** La digitalisation de l'économie a-t-elle un impact sur votre stratégie "Go To Market" ?



- |   |  |
|---|--|
| <p><b>1</b> La digitalisation de l'économie n'a pas d'impact sur notre stratégie "Go To Market"</p> <p><b>2</b> Nous sommes en train d'évaluer si un modèle de "Direct To Customer" apporterait un avantage concurrentiel à notre entreprise</p> <p><b>3</b> Nous considérons qu'il est important d'adopter un modèle de service "Direct To Customer" dans certains secteurs de notre entreprise.</p> | <p><b>4</b> Le modèle "Direct To Customer" et l'approche omnicanale font totalement partie de notre feuille de route pour le futur</p> <p><b>5</b> Le modèle "Direct To Customer" et l'approche omnicanale sont déjà en place et apportent des résultats tangibles</p> <p><b>6</b> Autre : Veuillez préciser ou indiquer les difficultés rencontrées</p> |
|---|--|

**Q7** Quel est l'impact des perturbations digitales sur votre Supply Chain ?



- |   |   |
|---|---|
| <p><b>1</b> Nous ne voyons pas d'impact jusqu'à présent</p> <p><b>2</b> Nous expérimentons de petits impacts très localisés dans certains domaines (production, entreposage, transport, service à la clientèle)</p> <p><b>3</b> Nous expérimentons de forts impacts localisés dans certains domaines (production, entreposage, transport, service à la clientèle)</p> | <p><b>4</b> Nous expérimentons des impacts forts dans différents domaines (production, entreposage, transport, service à la clientèle)</p> <p><b>5</b> Notre Supply Chain a été complètement transformée et entièrement digitalisée</p> <p><b>6</b> Autre : Veuillez préciser ou indiquer les difficultés rencontrées</p> |
|---|---|

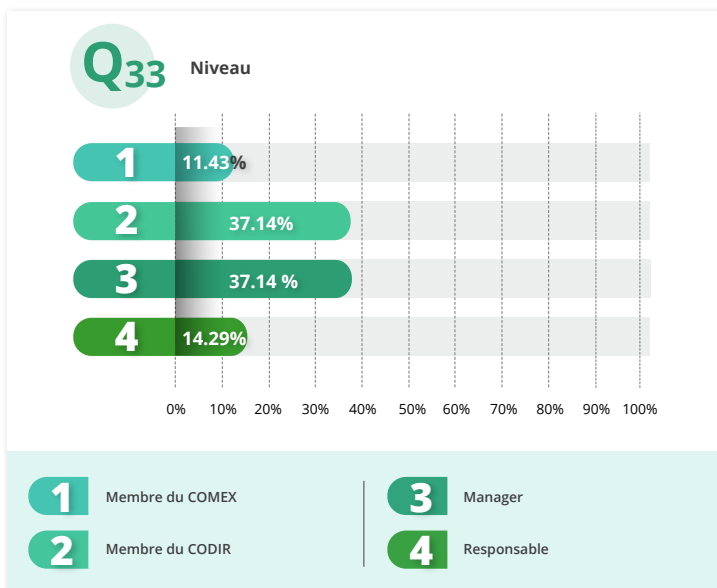
**88 %** des entreprises voient leur Supply Chain en cours de transformation

Ces disruptions digitales touchent de fait largement les SC :

- 90 % des acteurs déclarent être engagés dans des modifications plus ou moins larges (production, entreposage, transport) en fonction de l'ampleur des impacts constatés.
- 66 % font état de transformations majeures.
- 2 % seulement se déclarent déjà complètement transformés et digitalisés.

# EN QUOI LA DIGITALISATION DE LA SUPPLY CHAIN EST AU CŒUR DE CES ENJEUX ?

26%



**La moitié des répondants siègent au Comex ou au Codir**

Plus d'une entreprise sur deux au moins a perçu toute l'importance d'un rattachement de la Supply Chain au plus haut niveau de l'organisation des entreprises.

“

*La révolution Digitale est une opportunité pour la Supply Chain d'être au cœur du service au client et de la stratégie, par une segmentation plus fine des besoins clients, une plus grande agilité, une efficacité renforcée et un pilotage étendu entre les acteurs internes et externes à l'entreprise.”*

**Francois Martin-Festa**

VP Digital Customer Experience chez Schneider-Electric et responsable du LAB DIGITAL de l'ASLOG



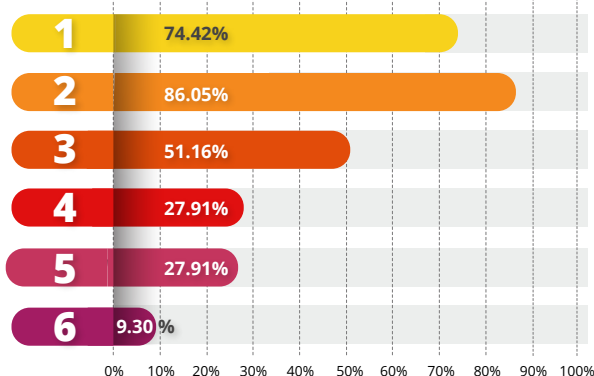
**P**our 1 entreprise sur 2, la Supply Chain a pour objectif de développer de nouveaux modèles économiques.

- L'efficacité et la performance (86 % des cas), puis le service client (74 %) font logiquement partie des objectifs prioritaires des Supply Chain.
- Dans 28 % des cas, les Supply Chain sont en première ligne sur la modernisation des systèmes d'information et le développement de partenariats.

**Q1**

Quel est selon vous l'objectif principal d'une Supply Chain Digitale ?

(Plusieurs réponses possibles)

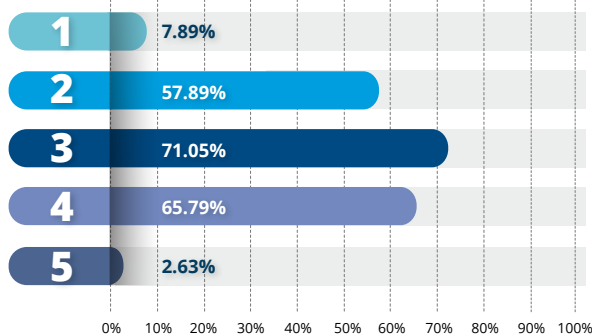


- |  |   |
|--|---|
| <b>1</b> Améliorer le service client   | <b>4</b> Moderniser les systèmes d'informations   |
| <b>2</b> Apporter de l'efficacité coût et/ou performance   | <b>5</b> Développer des relations plus étroites avec les partenaires commerciaux externes |
| <b>3</b> Développer de nouveaux business models et attirer des nouveaux clients (e.g Uberization, Marketplace, services digitaux...) | <b>6</b> Autre : veuillez préciser  |

**Q25**

Comment voyez vous la Supply Chain dans le futur ?

(Plusieurs réponses possibles)



- |  |   |
|--|---|
| <b>1</b> La Supply Chain sera plus segmentée et spécialisée  | <b>3</b> La Supply Chain sera un élément clé pour conquérir de nouveaux marchés et développer le chiffre d'affaires |
| <b>2</b> La Supply Chain sera beaucoup plus efficace et améliorera le résultat net de l'entreprise | <b>4</b> La Supply Chain sera beaucoup plus interconnectée à travers le monde                                       |
|  | <b>5</b> Autre : Veuillez préciser  |

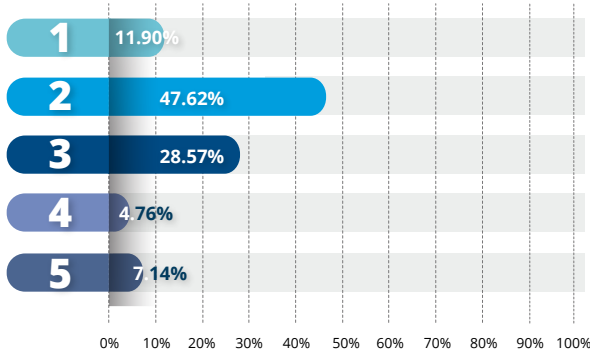
**D**ans le futur, la Supply Chain sera un élément clé pour conquérir de nouveaux marchés

C'est ce qu'affirment 71 % des répondants, qui, compte tenu de leur position dans les entreprises, sont bien au fait des projets en cours de préparation.

- 2/3 des entreprises la prédisent mondialement interconnectée
- 58 % la prédisent comme permettant d'améliorer la rentabilité
- Seuls 8 % la prédisent segmentée et spécialisée.

Q8

La digitalisation modifie-t-elle les relations entre la Supply Chain et le Business ?



- 1** La Supply Chain met en œuvre de nouvelles exigences commerciales
- 2** La Supply Chain est impliquée dans les changements poussés par notre business
- 3** La Supply Chain est en train de co-concevoir et de co-implémenter ces changements par notre business

- 4** La Supply Chain est proactive et prend la tête de tous ces changements dus à la digitalisation
- 5** Autre : Veuillez préciser ou indiquer les difficultés rencontrées

## Dans 81 % la Supply Chain tient un rôle actif dans les transformations business

Dont :

- 33 % dans un rôle de co-conception ou de leadership,
- 48 % avec une implication dans les changements initiés par le business.
- Dans 12 %, le rôle est plus modeste de mise en œuvre de nouvelles exigences commerciales.

“

il faut une organisation qui promeut le changement, permette aux collaborateurs de proposer de nouvelles idées, et un processus qui pilote les étapes de l'innovation ”

**Aimé Frédéric Rosenzweig**  
Expert leader au sein de la Supply Chain Renault



# QUELS SONT LES CHANTIERS OUVERTS PAR LES ENTREPRISES ?



## La moitié des entreprises investiront sur l'agilité et la collaboration

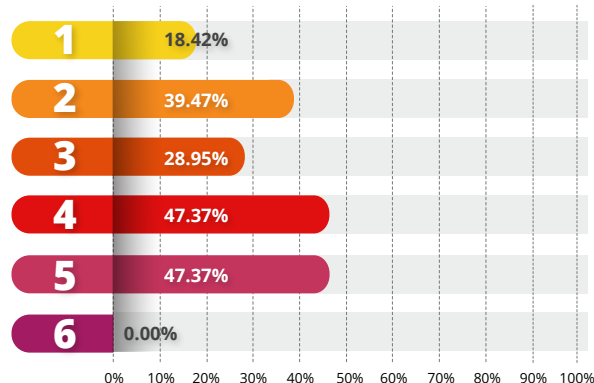
Cela doit leur permettre de mieux travailler en interne et avec leurs principaux partenaires économiques.

- 40 % investiront plutôt dans les processus de base
- 29 % dans le big data
- 18 % dans le développement de nouveaux modèles économiques.

Q27

Quelle est votre priorité d'investissement pour l'année prochaine ?

(Plusieurs réponses possibles)



- 1** Développer de nouveaux business models pour l'entreprise
- 2** Développer de nouvelles solutions dans les processus de base de la Supply Chain
- 3** Développer "Big Data & Analytics" pour comprendre et anticiper les attentes de nos clients

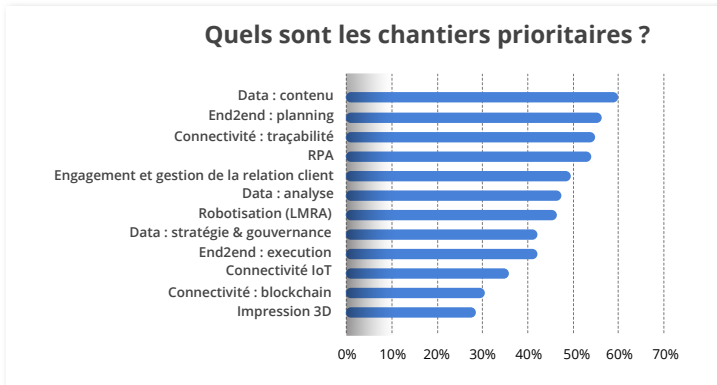
- 4** Développer la collaboration tout au long de la Supply Chain
- 5** Développer davantage l'agilité tout au long de la Supply Chain interne
- 6** Autre : veuillez préciser

# Q9 à Q23

Le sondage a passé en revue 15 thématiques pour lesquelles les sondés ont indiqué les perspectives actuellement dans leurs entreprises.

Les réponses ont été classées entre 4 niveaux - de rouge « pas à l'ordre du jour » jusqu'à vert « utilisation disruptive en cours de mise en œuvre » (cf. tableau détaillé des réponses plus loin).

Ces réponses ont ensuite été pondérées, et reportées dans le graphique joint (100% = niveau moyen «avancé»)

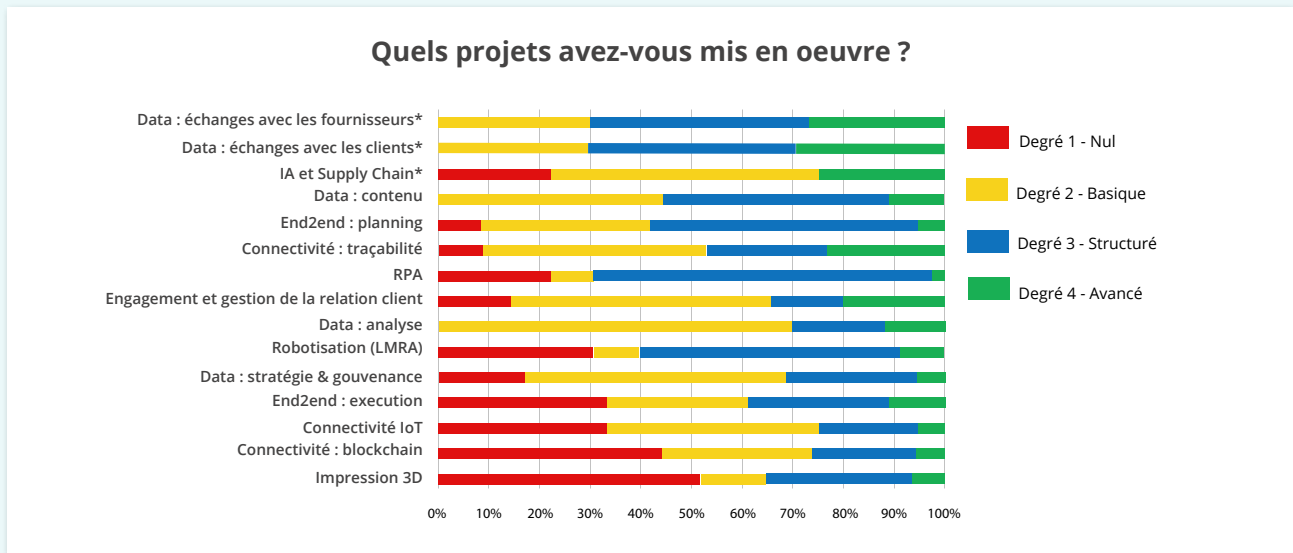


Mieux collecter et échanger les données, améliorer la traçabilité et mieux planifier tout au long de la Supply Chain sont les 3 chantiers prioritaires.

- Viennent ensuite la gestion de la relation client, l'analyse de données et la robotisation.
- Les techniques plus disruptives (IoT, Blockchain, 3D Print) demeurent à ce stade en queue de peloton.

## Tableau détaillé des réponses

(en % du nombre d'entreprises ayant répondu, sauf pour les questions permettant des réponses multiples, marquées avec un \*)



En rouge sont représentées les thématiques qui ne sont pas du tout mises en œuvre. Les données (interaction avec les clients, les fournisseurs, contenu des données, et analyse des données) n'ont ainsi aucune réponse « rouge » (correspondant à aucune mise en oeuvre).

**On constate ainsi l'homogénéité de certaines réponses : toutes les entreprises travaillent à mieux utiliser les données dont elles disposent.**

- La moitié des entreprises ont des projets blockchain.
- La robotisation et le RPA ont très peu de réponses

« jaunes » (c'est-à-dire, niveau basique) : 60 % des entreprises ont mis en place des plans ambitieux d'automatisation alors que ce n'est pas à l'ordre du jour pour 20 à 30 % des entreprises.

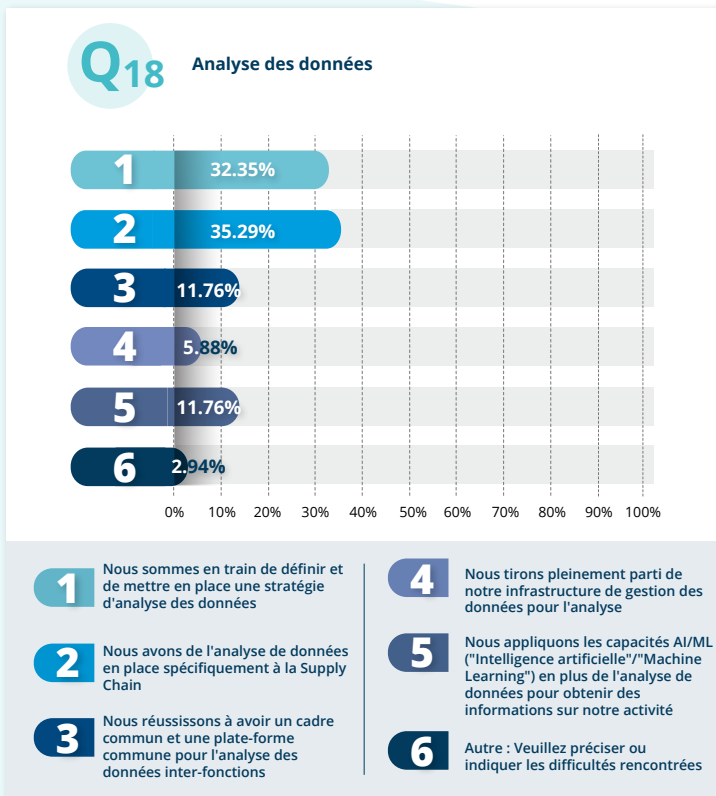
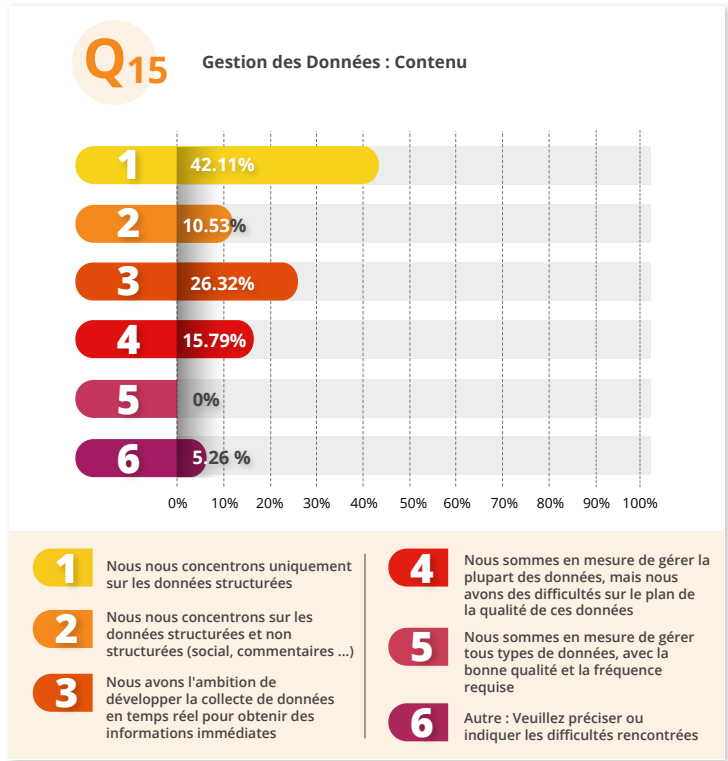
- Il en va de même pour l'impression 3 D, où plus de la moitié des entreprises indiquent ne pas considérer ce sujet comme prioritaire, quand 1/3 des entreprises travaille activement sur ces solutions.

On peut regrouper ces thématiques sous quatre chapitres :

# 1. LA GESTION DES DONNÉES.

**A**ucune entreprise ne parvient à gérer toutes les données avec la bonne qualité et la fréquence requises.

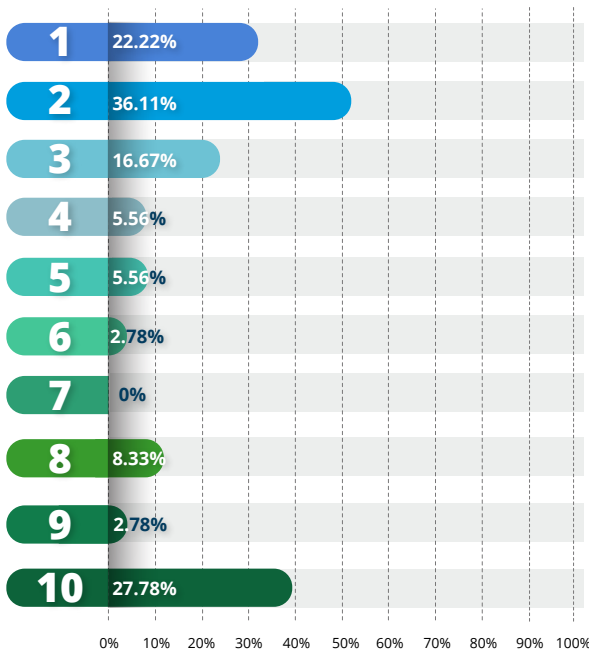
- 42 % se concentrent uniquement sur les données structurées.
- 25 % savent traiter des données non structurées.
- 26 % ont un projet de développer la collecte en temps réel.



**12 %** bénéficient déjà de capacités d'intelligence artificielle opérationnelle

- 30 % utilisent leurs données de manière transversale à l'entreprise
- 35 % de plus utilisent leurs données pour piloter leur Supply Chain.
- 32 % sont toujours en train de définir et de mettre en place une stratégie d'analyse de données.

**Q23** Intelligence artificielle en Supply Chain  
(Cas d'usage - plusieurs réponses possibles)



- 1** IA ne nous semble pas quelque chose de pertinent pour notre entreprise
- 2** Nous menons des tests sur IA sur nos process de prévisions de ventes et réapprovisionnement
- 3** Nous mettons en place des solutions IA sur nos process de prévisions de ventes et réapprovisionnement
- 4** Nous menons des tests sur les bénéfices de IA sur la gestion de nos machines, nos assets industriels et nos moyens de production
- 5** Nous mettons en place des solutions IA sur la gestion de nos machines, nos assets industriels et nos moyens de production
- 6** Nous menons des tests sur les bénéfices de l'IA sur la gestion de l'entrepasage (ordonnancement, stockage, picking, expédition...)
- 7** Nous mettons en place des solutions IA sur la gestion de l'entrepasage (ordonnancement, stockage, picking, expédition...)
- 8** Nous menons des tests sur les bénéfices de l'IA sur la gestion du transport
- 9** Nous mettons en place des solutions IA sur la gestion du transport
- 10** Autre : Veuillez préciser ou indiquer les difficultés rencontrées

**S**eulement 22 % considèrent que l'IA n'est pas pertinente pour leur entreprise.

25 % sont en phase de mise en œuvre, 50 % sont en phase de test.

- 53 % des entreprises ont des projets sur les prévisions de ventes et les réapprovisionnements, dont 17 % est au stade de mise en place opérationnelle.
- 10 % travaillent sur l'IA pour la gestion des machines et des actifs industriels, la moitié étant déjà en phase opérationnelle
- 10 % travaillent sur la gestion du transport dont un quart est en phase opérationnelle





## 2. LES ÉCHANGES DE DONNÉES.

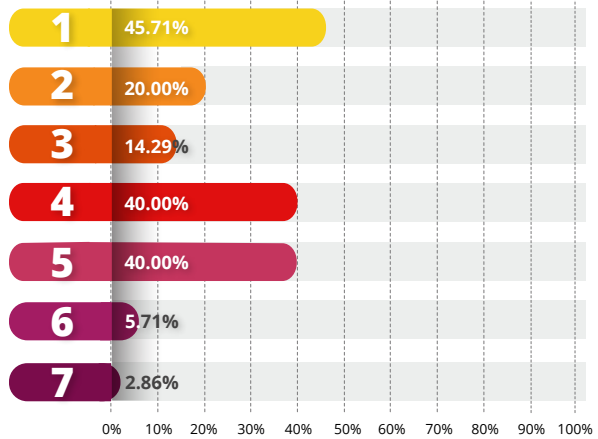
**L**a plupart des entreprises ont des solutions opérationnelles d'échange de données avec leurs fournisseurs.

Les réponses relatives aux échanges avec les clients présentent des profils similaires.

- 46 % ont mis en place des API
- 40 % se basent sur les solutions EDI
- 34 % des échanges se font à minima sur une base horaire

**Q16**

Echange de données avec les fournisseurs  
(Plusieurs réponses possibles)

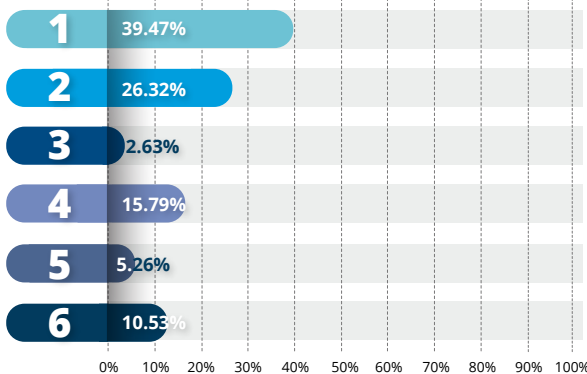


- 1** La plupart de mes échanges de données (entre systèmes d'informations) se font quotidiennement
- 2** La plupart de mes échanges de données (entre systèmes d'informations) se font toutes les heures
- 3** La plupart de mes échanges de données (entre systèmes d'informations) se font en temps réel
- 4** L'EDI est pleinement utilisé comme standard pour les échanges de données entre entreprises

- 5** Les API sont utilisées dans certains échanges de données avec des partenaires
- 6** Les API sont pleinement utilisées pour les échanges de données avec les partenaires
- 7** Existe-t-il une autre norme d'échange de données que votre entreprise utilise ? Veuillez préciser

**Q11**

Connectivité : Blockchain

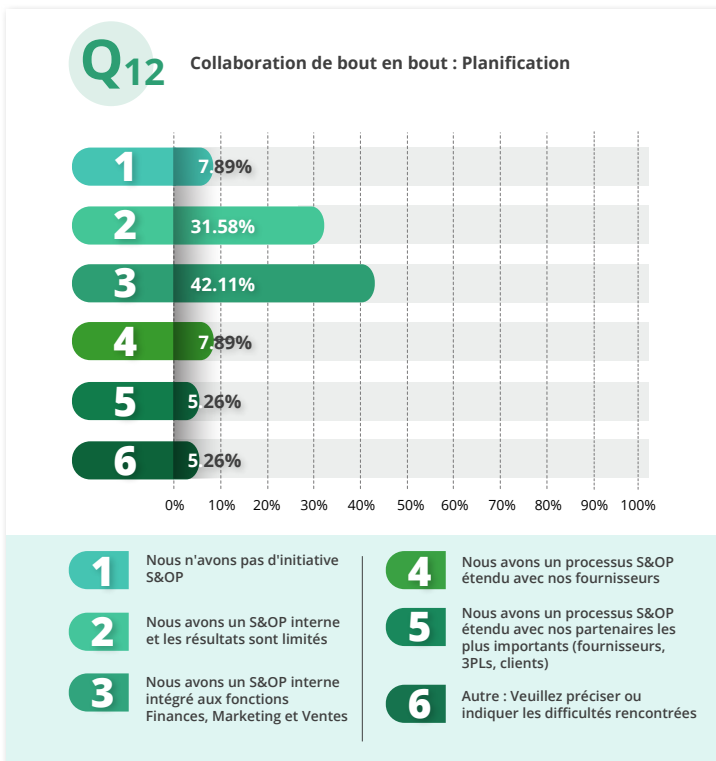


- 1** La Blockchain ne nous semble pas quelque chose de pertinent pour notre activité
- 2** Nous considérons la sécurité comme la première proposition de valeur de la technologie Blockchain
- 3** Nous voyons la désintermédiation comme la première proposition de valeur de la technologie Blockchain
- 4** Nous avons lancé notre propre projet pour tester la technologie Blockchain sur un ou plusieurs cas d'utilisation spécifiques
- 5** Nous faisons partie d'une communauté et développons une Blockchain qui traitera les spécificités de notre industrie
- 6** Autre : Veuillez préciser ou indiquer les difficultés rencontrées

**21 %** des entreprises annoncent avoir un projet blockchain

Ce niveau peu avancé à ce stade de mise en œuvre est logique dans la mesure où la blockchain est une technologie émergente, qui nécessite comme préalable d'avoir mis en place un haut niveau de maîtrise de l'échange de données au sein de son écosystème. Toutefois :

- 16 % annoncent avoir déjà un projet interne
- 5 % testent la blockchain au sein d'un consortium
- 26 % sont surtout attirées par son potentiel de renforcement de la sécurité
- Seulement 2 % considèrent son potentiel sur la désintermédiation



**87 %** des entreprises ont un S&OP

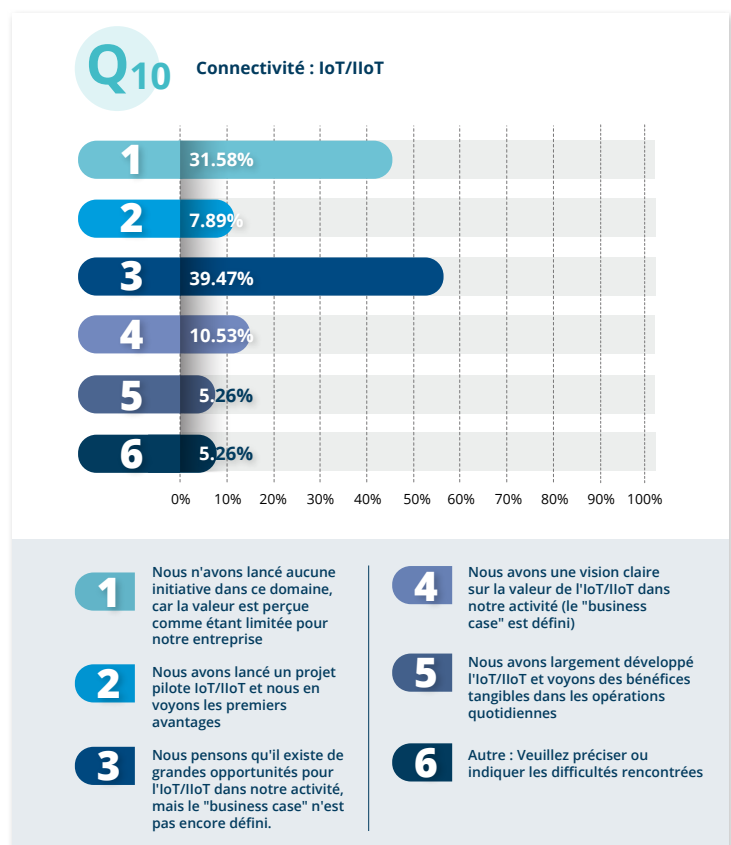
Les Sales & Operation Planning est un processus de collaboration entre l'ensemble des acteurs impliqués dans la Supply Chain afin de fixer les objectifs de production.

- 42 % ont un S&OP intégrant ventes et finances
- 13 % ont étendu le S&OP à leurs principaux fournisseurs et partenaires
- 32 % considèrent que les résultats sont limités.
- Seuls 8 % n'ont pas de S&OP.

### 3 L'ACQUISITION DE DONNÉES PAR L'INTÉGRATION DES SYSTÈMES (IOT : INTERNET DES OBJETS)

**L** IoT est implanté ou sur le point de l'être dans 24 % des entreprises.

- L'IoT est déjà opérationnel dans 5 % des entreprises ;
- 8% testent déjà et confirment les premiers avantages ;
- 11 % ont validé les business-cases ;
- 40 % étudient sérieusement l'introduction de l'IoT sans avoir encore de business case précis ;
- Seulement 32 % des entreprises considèrent que l'IoT est de peu de valeur.



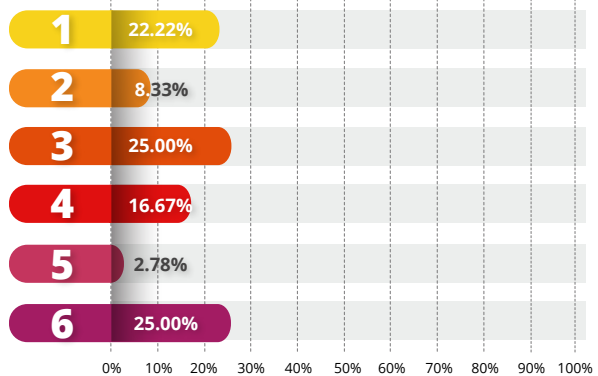
# 4. LA ROBOTISATION DES OPÉRATIONS ADMINISTRATIVES OU PHYSIQUES

**P** rès de 60 % des entreprises ont ou vont implanter une solution à base de RPA.

Traiter rapidement et faire circuler les données est un besoin vital en matière de Supply Chain. Le Robotic Process Automation permet d'automatiser les processus administratifs.

- 8 % des entreprises se sont heurtées à des difficultés de mise en œuvre.
- Seuls 22 % n'ont pas trouvé de business case
- 44 % ont déployé le RPA plus ou moins largement

## Q19 Automatisation des processus (RPA - Robotics Process Automation)

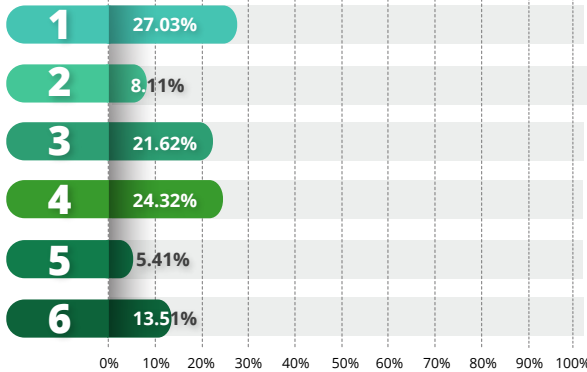


- 1** Le RPA ne nous semble pas quelque chose de pertinent pour notre activité
- 2** Nous avons essayé de mettre en place un RPA dans le passé, mais nous avons fait face à certains problèmes et nous nous sommes arrêtés au PoC (Proof of Concept)
- 3** Le RPA est en place dans certains domaines, principalement dans les fonctions de back-office (par exemple, les finances).
- 4** Nous avons déployé le RPA sur certains de nos processus SC de base (ex. fabrication /logistique /entrepôt...)
- 5** Nous avons déployé le RPA à grande échelle et il fournit les performances attendues
- 6** Autre : Veuillez préciser ou indiquer les difficultés rencontrées



Q21

Robotisation/Automatisation de la Logistique et de la Production (LMRA - Logistics or Manufacturing Robotization / Automation)



- 1** La robotisation/Automatisation ne nous semble pas quelque chose de pertinent pour notre entreprise
- 2** Nous avons essayé de mettre en place une LMRA dans le passé, mais nous avons fait face à certains problèmes et nous sommes arrêtés au PoC
- 3** Le LMRA est en place dans certains domaines précis
- 4** Nous avons déployé le LMRA sur certains de nos processus SC de base (par ex. fabrication/logistique/entrepôt...)
- 5** Nous avons déployé le LMRA à grande échelle et il fournit la performance attendue
- 6** Autre : Veuillez préciser ou indiquer les difficultés rencontrées

**51 %** ont déployé une solution de robotisation de la logistique et de la production

En parallèle du RPA, qui vise essentiellement l'automatisation de processus administratif, le LMRA vise à automatiser les processus physiques (production ou magasinage).

Bien que les investissements du LMRA soient plus élevés, près de la moitié en ont mis en place sur certains domaines précis.

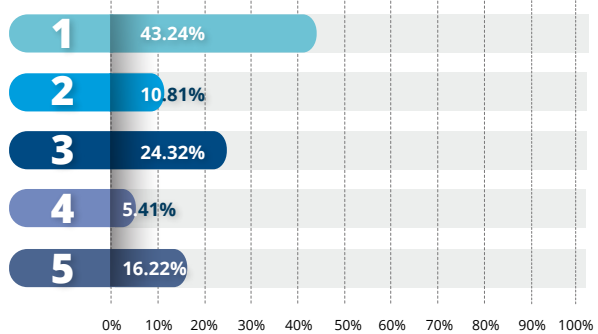
- 35 % n'a pas trouvé de business case.

**30 %** des entreprises ont introduit l'impression 3D dans leurs processus de production.

- En revanche, 43 % considèrent que cette solution n'est pas pertinente pour leur entreprise
- 11 % ne sont pas parvenus à dépasser le stade du Proof of Concept

Q22

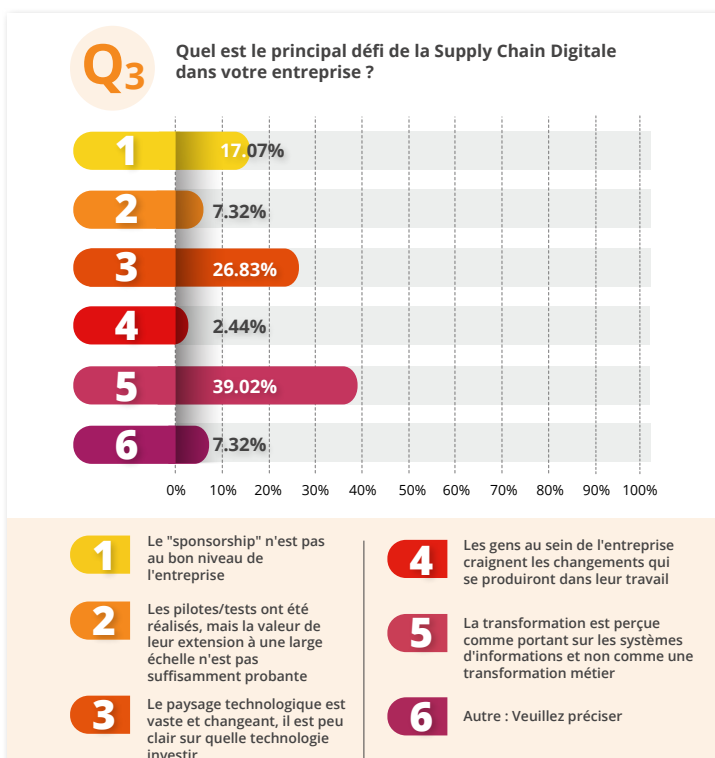
Impression 3D



- 1** L'impression 3D ne nous semble pas quelque chose de pertinent pour notre entreprise
- 2** Nous avons essayé de mettre en place l'impression 3D par le passé mais nous avons rencontré des difficultés et nous sommes arrêtés au PoC
- 3** L'impression 3D est déjà en place dans certains domaines spécifiques (pièces détachées, prototypes, longue traîne,...)
- 4** Nous avons déployé l'impression 3D en tant que processus de fabrication clé pour au moins une division opérationnelle
- 5** Autre : Veuillez préciser ou indiquer les difficultés rencontrées

# QUELLES SONT LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS ET RÉUSSITES ?

Alors que toutes les entreprises se considèrent comme impactées par les disruptions digitales qui interviennent dans leur secteur, et qu'elles ont pris des initiatives qui placent la Supply Chain en première ligne de ces transformations, les Supply Chain managers interrogés mettent en avant des difficultés internes qui entravent leur mission.



**P**our 60 % des interviewés, le problème est d'abord d'ordre humain.

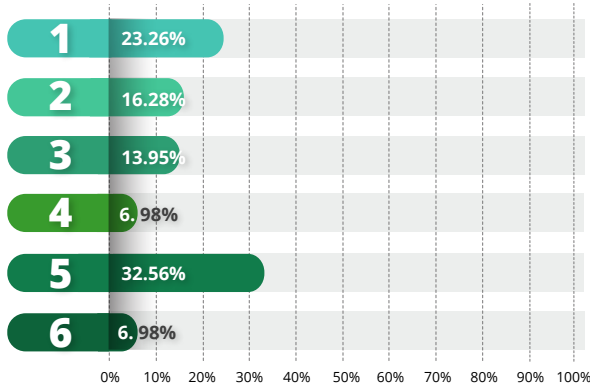
En effet :

- 39 % se plaignent que la transformation soit d'abord perçue comme une problématique informatique,
- 17 % regrettent un sponsorship insuffisant.
- 2 % regrettent une résistance au changement

Au-delà :

- 27 % considèrent que le principal problème est lié à la difficulté à faire les bons choix dans une jungle de solutions nombreuses et changeantes
- seules 7 % ont des difficultés à passer à l'échelle après le PoC

**Q4** Quel est le niveau de "sponsorship" de la Supply Chain Digitale dans votre entreprise ?



- 1** Il n'y a pas de stratégie ou de feuille de route digitale définie au niveau de l'entreprise
- 2** Le "sponsorship" est très local dans toute l'entreprise
- 3** La transformation digitale est sponsorisée localement, il y a aussi un CDO (Chief Digital Officer) en place mais l'alignement est limité
- 4** Il y a un alignement et une synergie entre le CDO et les fonctions métiers qui gèrent la transformation
- 5** La transformation numérique est à l'ordre du jour du PDG
- 6** Autre : Veuillez préciser

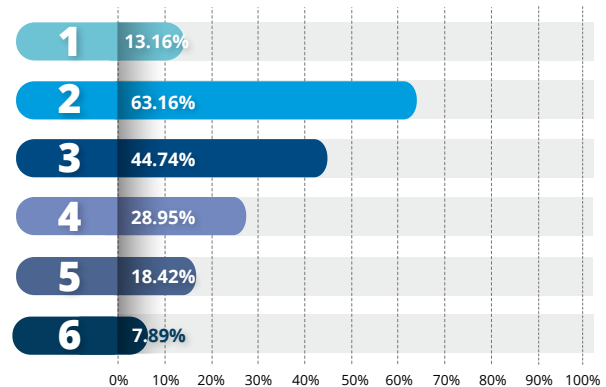
**P**our 53 %, les directions générales n'ont pas pris la pleine mesure des enjeux de la Supply Chain digitale

- 23 % n'ont pas de stratégie digitale
- 30 % de la transformation digitale est une affaire « locale », avec ou sans CDO.
- Pour 33 % la transformation est à l'ordre du jour du PDG
- 7 % estiment qu'il y a synergie entre les personnes qui animent la transformation et les métiers qui les mettent en œuvre.

**L**es deux tiers des entreprises souffrent d'un manque de capacités pour digitaliser leur entreprise.

- 45 % des entreprises souffrent également d'un manque de talents
- 29 % d'un manque de clarté sur la rentabilité économique de ces projets.

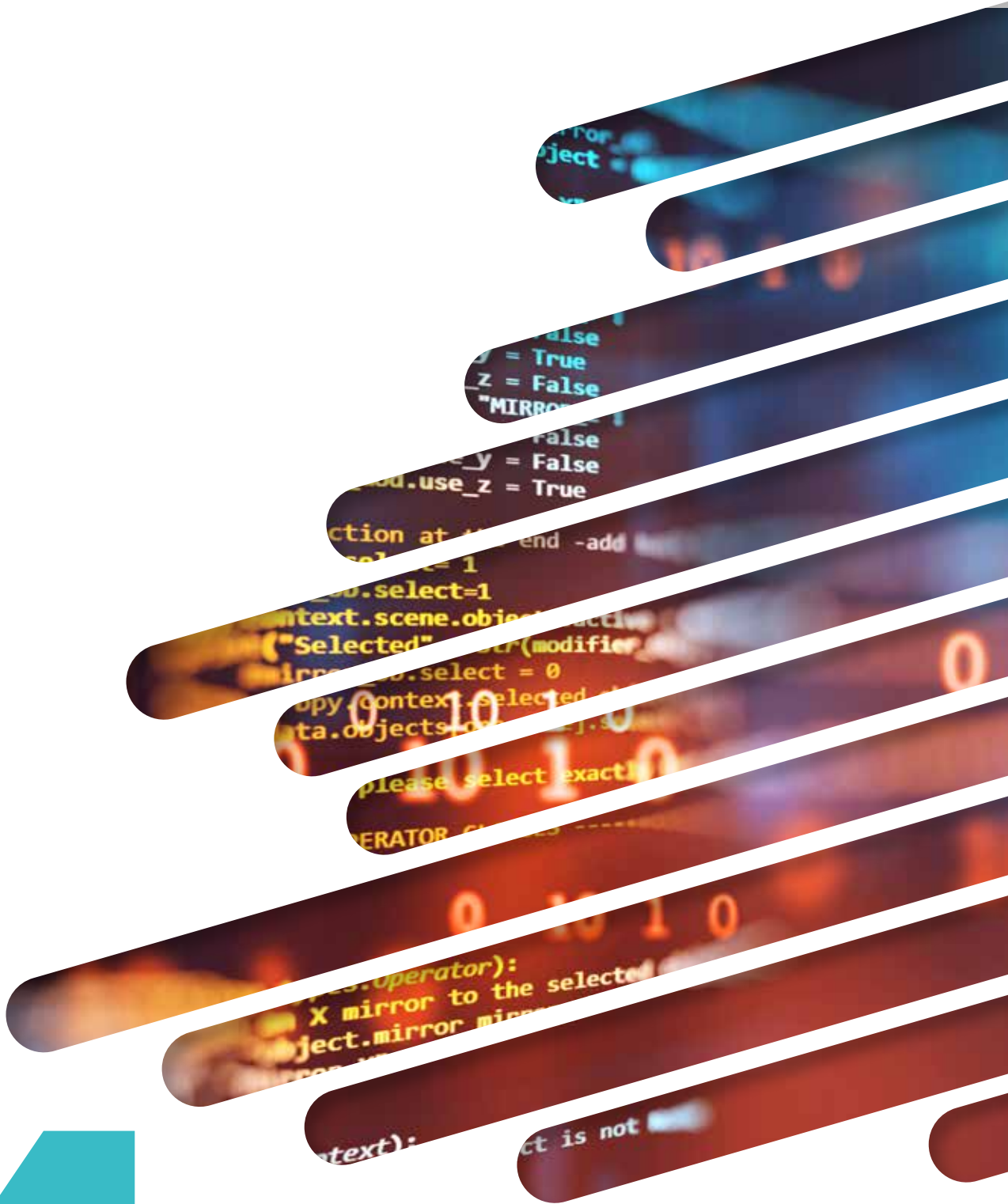
**Q26** Quel est votre principal challenge pour contribuer à la digitalisation de votre entreprise ? (Plusieurs réponses possibles)

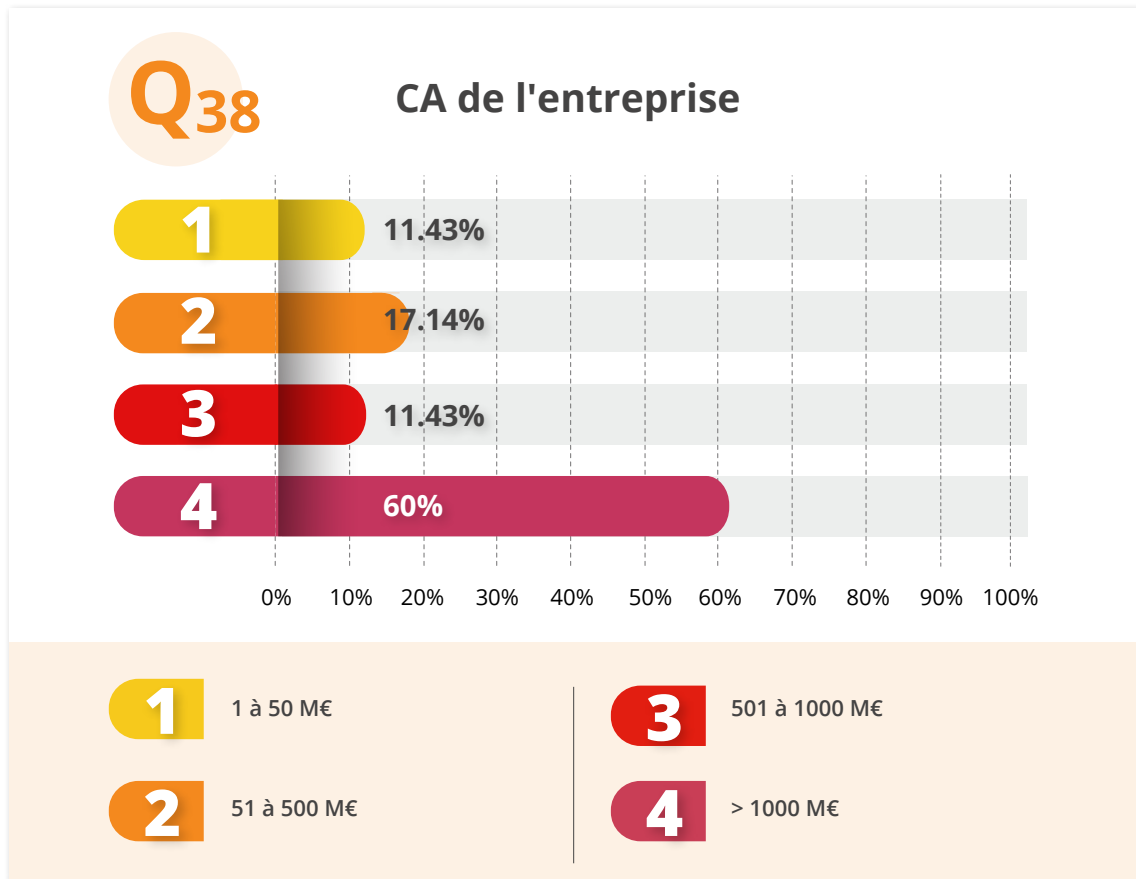


- 1** Manque de soutien au niveau du CxO
- 2** Manque de capacités d'exécution (gestion des données, infrastructure IT, disponibilité des ressources, etc.)
- 3** Manque de talents en interne pour diriger les projets de transformation (que ce soit sur le plan business ou IT)
- 4** Manque de clarté sur la rentabilité économique
- 5** Manque de clarté sur les technologies disponibles car tout s'accélère
- 6** Autre : Veuillez préciser

# 4

## DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE





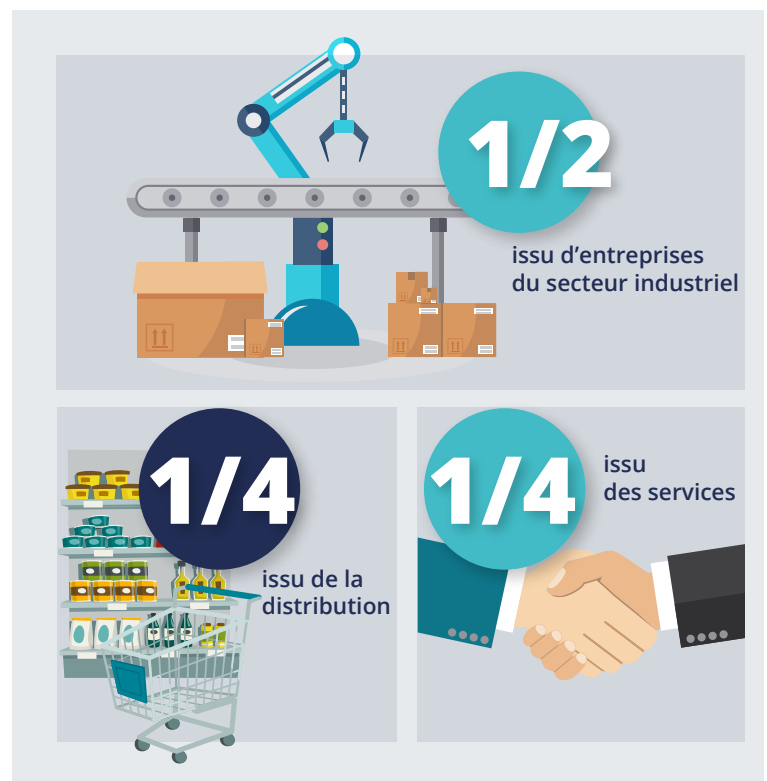
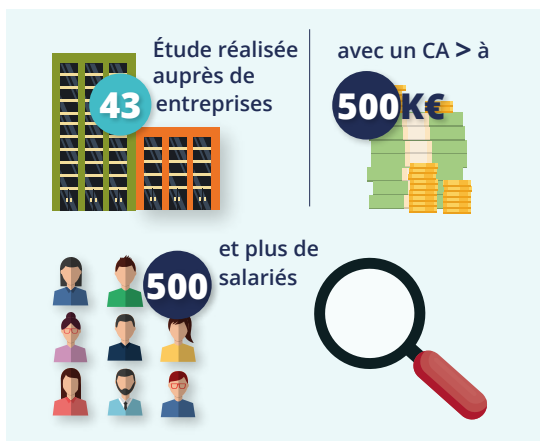
L'enquête a été réalisée par le LAB digital de l'ASLOG du 5 avril au 20 mai 2019 auprès des adhérents de l'ASLOG.

La moitié des entreprises ayant répondu ont une activité industrielle, un quart dans la distribution et le reste dans les services.

Les personnes ayant répondu sont :

- Pour moitié des responsables Supply Chain ou des opérations et
- Pour un quart des responsables de la transformation.

Elle a été menée auprès de 43 entreprises dont les  $\frac{3}{4}$  ayant un chiffre d'affaires supérieur à 500 K€, plus de 500 salariés.







5

À PROPOS

# À PROPOS DE L'ASLOG



## AU SUJET DE L'ASLOG

L'ASLOG fédère près de 500 entreprises issues de tous secteurs, forte de 3 000 professionnels qui collaborent pour promouvoir et construire la Supply Chain de demain.

L'ASLOG, association neutre et indépendante, porte les enjeux de la Supply Chain de demain. Dès 1972, des hommes visionnaires ont pressenti que cette fonction serait déterminante pour toutes les entreprises.

Depuis plus de quarante ans, les professionnels de la Supply Chain font de l'ASLOG le partenaire de référence.

L'ASLOG est l'interlocuteur privilégié des institutionnels et des pouvoirs publics sur toutes questions relatives à la Supply Chain.

## UN CERCLE DE RÉFLEXION ÉLARGI

Dès 2018, l'ASLOG a décidé d'étendre son cercle de réflexion en créant ainsi :

- Un partenariat scientifique avec son homologue allemand le BVL
- Une commission de travail dédiée aux PME/ETI.
- Un réseau en régions
- Des Chapters internationaux afin d'accompagner ses adhérents sur les principales zones géographiques de la Supply Chain mondiale



# LES 5 CHANTIERS DE L'ASLOG



Le développement des enjeux de la Supply Chain de demain est structuré au sein de 5 Labs :

- Digital
- Omnicanal
- RSE
- Agilité
- Ressources humaines et organisation

Ces Labs sont autant de cercles d'échange des meilleures pratiques qui alimentent leur réflexion en confrontant les pratiques et les expériences provenant de l'ensemble des secteurs d'activité.

## REMERCIEMENTS

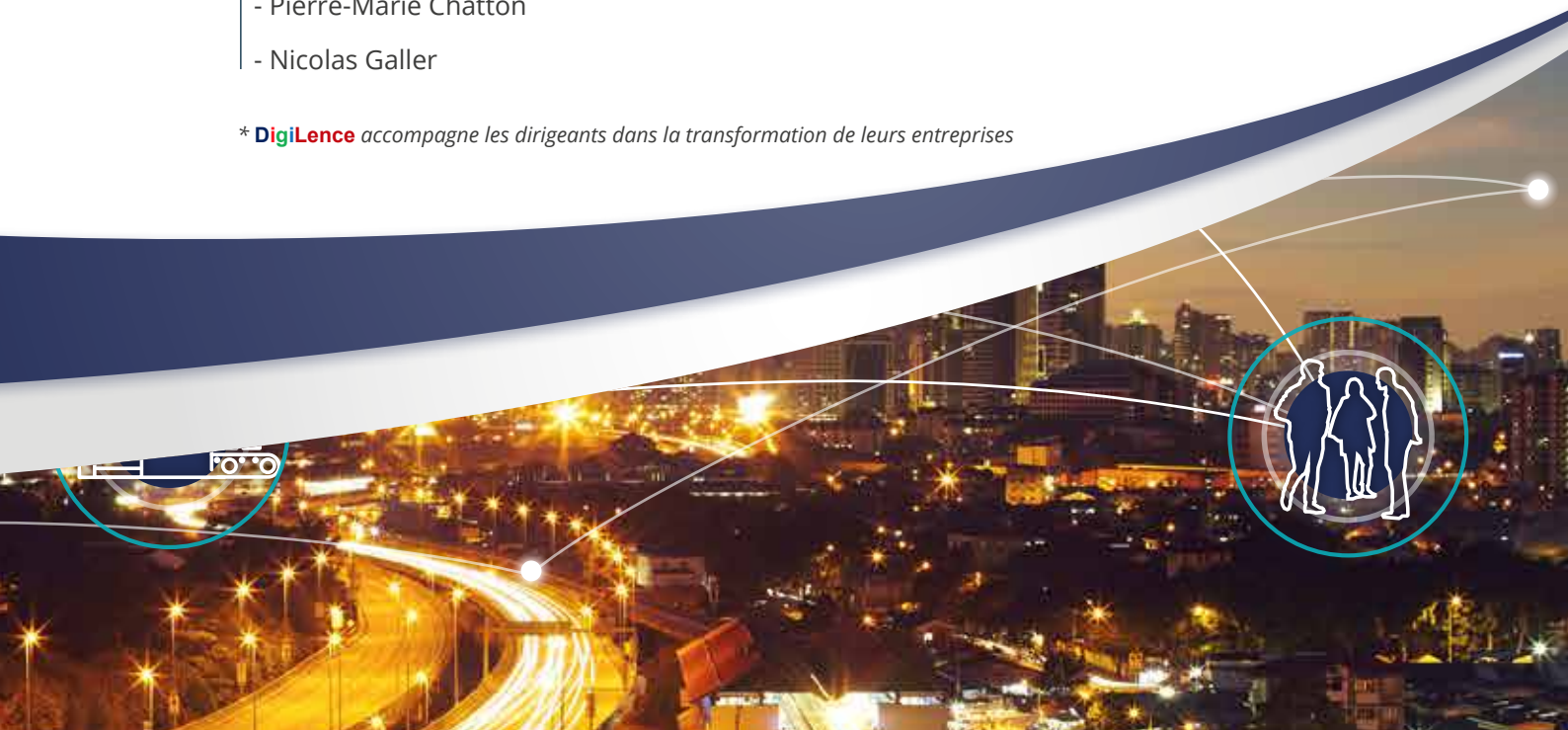
L'enquête qui a servi de base à cette étude a été élaborée et mise en œuvre par les membres du Lab Digital de l'ASLOG, animé par François Martin-Festa :

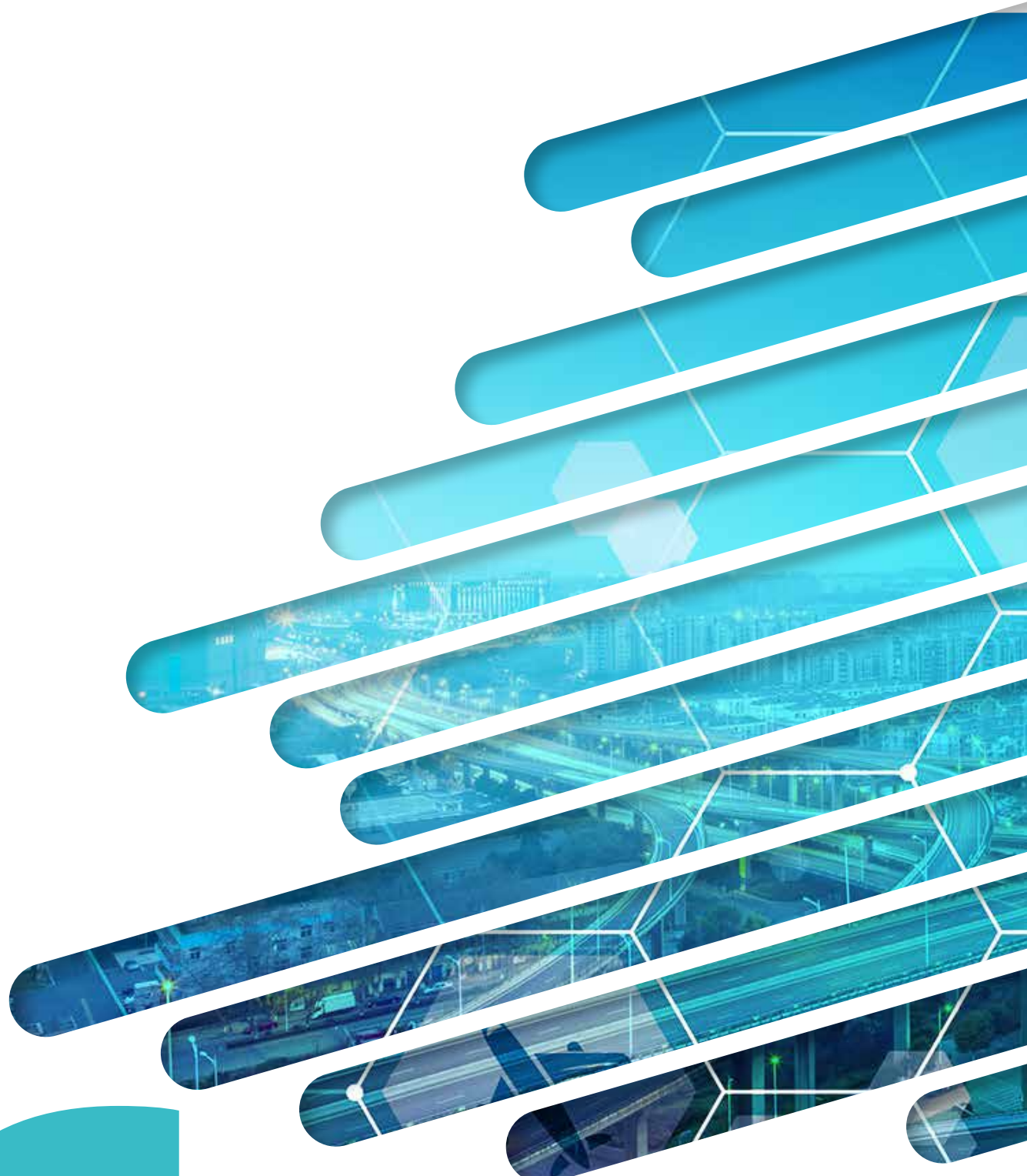
- Anne Brigitte Spitzbarth
- Jean-Marc Soulier
- Patrick Bachet
- Pierre-Marie Chatton
- Nicolas Galler

La synthèse de cette enquête a été réalisée par **DigiLence\*** (William Zanotti et Eric Martin) qui a bénéficié de la collaboration d'autres membres de la commission PME/ETI, qui est présidée par Yann de Feraudy :

- Jean Damiens
- Serge Secret

\* **DigiLence** accompagne les dirigeants dans la transformation de leurs entreprises





# 6

## LEXIQUE

---

# LEXIQUE

---

**l'Agilité** exprime la capacité de l'entreprise à « coller » aux besoins du client.

Cela implique :

- d'avoir une bonne connaissance de l'évolution de la demande et de ses segmentations,
  - d'adopter une réflexion englobant le produit et le service (clarté de l'offre, personnalisation, livraison, etc.),
  - que l'entreprise soit en mesure de personnaliser autant que possible son offre et de la faire évoluer tout en respectant sa promesse de coûts/délais/qualité.
- 

**Blockchain** : La blockchain est une technologie qui permet de stocker et transmettre des informations de manière transparente, sécurisée et sans organe central de contrôle. (Journal du net)

---

**CDO (Chief Digital Officer – Directeur de la stratégie digitale)** est en charge d'animer la transformation digitale au sein des entreprises. Selon les entreprises cela peut recouvrir des responsabilités très différentes.

---

**Direct to customer** : consiste pour un fabricant à développer un canal de distribution de ventes directes au client final.

---

**Données structurées** : Les données structurées sont typiquement celles issues des systèmes de l'entreprise ou de ses partenaires. On les distingue des données non structurées qui sont présentes par exemple sur les réseaux sociaux, dans les messageries, ou encore dans les traitements de texte.

---

**End to end** : consiste à appréhender de manière holistique la chaîne d'approvisionnement sur la totalité du parcours depuis les points d'extraction jusqu'au point de livraison au consommateur.

---

**Impression 3D** : Cette technologie de fabrication de pièces en volume par agglomération de matière permet notamment la fabrication de pièce à distance à partir de spécifications sur mesure.

---

**IOT (Internet of Things) ou Internet des objets** : regroupe l'ensemble des technologies qui permettent de capter automatiquement une information de manière autonome (une température, un choc, une localisation, etc...) et de la transmettre à un système d'information par le biais d'un réseau de communication optimisé.

---

**LMRA** (Logistics or Manufacturing Robotization / Automation, Robotisation/automatisation de la logistique ou de la production) : regroupe les solutions de robotisation de production ou de logistique telles que par exemple des entrepôts automatisés.

---

Le **multicanal** vise la capacité de l'entreprise à utiliser, en parallèle des canaux de commercialisation et de distribution traditionnels (intégrant des intermédiaires le cas échéant), des canaux plus directs dans lesquels les solutions digitales sont pleinement exploitées.

---

**L'omnicanal** se distingue du multicanal par la capacité pour le client à être en mesure de pouvoir initier son acte d'achat sur un canal et le poursuivre sur un autre canal. Les enjeux en termes de systèmes d'information, de collaboration entre différents services au sein de l'entreprise et de gestion des relations avec les différents partenaires de l'entreprise sont considérablement plus complexes que dans le **multicanal**.

---

**La performance opérationnelle** vise notamment la capacité de l'entreprise à atteindre sa promesse au client en termes de

---

(Suite p.38)

qualité et de délais, tout en offrant des prix et donc des structures de coût cohérents avec ceux du marché.

**La résilience** dépend de la capacité de l'entreprise à garantir sa promesse de qualité et de délais sans engendrer de coûts complémentaires non maîtrisés. Cela passe par une démarche structurée d'identification et d'évaluation des risques, et la mise en place de solutions de remplacement qui limitent la dégradation des délais, de la qualité et des coûts.

**RPA, (Robotic Process Automation, automatisation robotisée des processus)** : recouvre les techniques qui permettent de robotiser certaines tâches administratives, telles que par exemple des saisies d'information en provenance de prestataires de l'entreprise, ou encore la génération de documents à partir de nombreux systèmes. Cela met en œuvre des petits programmes qui vont « prendre la main » dans les écrans de saisie à la place des opérateurs pour saisir les transactions les plus routinières.

**RSE (Responsabilité Sociale et environnementale)** : Les parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, état, etc...) expriment des attentes en matière de RSE toujours plus précises avec des degrés d'exigence qui s'accroissent. Ces attentes peuvent porter sur

- les aspects **environnementaux** (matières premières, émission du process de transformation et de logistique.)
- les aspects **sociétaux**
- les aspects **sociaux**

La **Supply Chain** recouvre un vaste périmètre opérationnel : analyse des besoins, formulation de l'offre, approvisionnement, production, logistique, traitement de l'information opérationnelle et administrative. Elle vise à la fluidité et l'efficacité des processus entre la commande d'un client et sa livraison effective.

Les **solutions digitales** couvrent un spectre assez large de solutions qui permettent d'améliorer les capacités de l'entreprise à :

- **Prédire** la demande
- **Modéliser et simuler** ses différents processus.
- **Collaborer** au sein de l'entreprise, mais également avec les prestataires, fournisseurs, partenaires et clients
- **Automatiser** ses traitements industriels & logistiques ainsi que les traitements liés à la circulation de l'information administrative ou opérationnelle. »

THÉMATIQUES	OBJECTIFS	APPROCHES
<b>Prédiction</b>	Anticiper : <i>réactivité et optimisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captation et IoT</li> <li>• Infrastructure/Cloud</li> <li>• Analyse prédictive</li> <li>• ERP/ Management Systems</li> </ul>
<b>Modélisation et simulations</b>	Booster la demande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarification</li> <li>• Personnalisation/services</li> </ul>
	Optimiser l'offre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des Coûts</li> <li>• Organisation et processus</li> </ul>
<b>Collaboration</b>	Dématérialiser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges et partages sécurisés</li> <li>• Blockchain</li> <li>• Plateformes d'échanges</li> </ul>
<b>Automatisation</b>	Réduire les coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robots &amp; Cobots</li> </ul>





140 BIS RUE DE RENNES  
75006 PARIS