



# Baromètre Supply Chain Agilité et Robustesse

octobre 2011

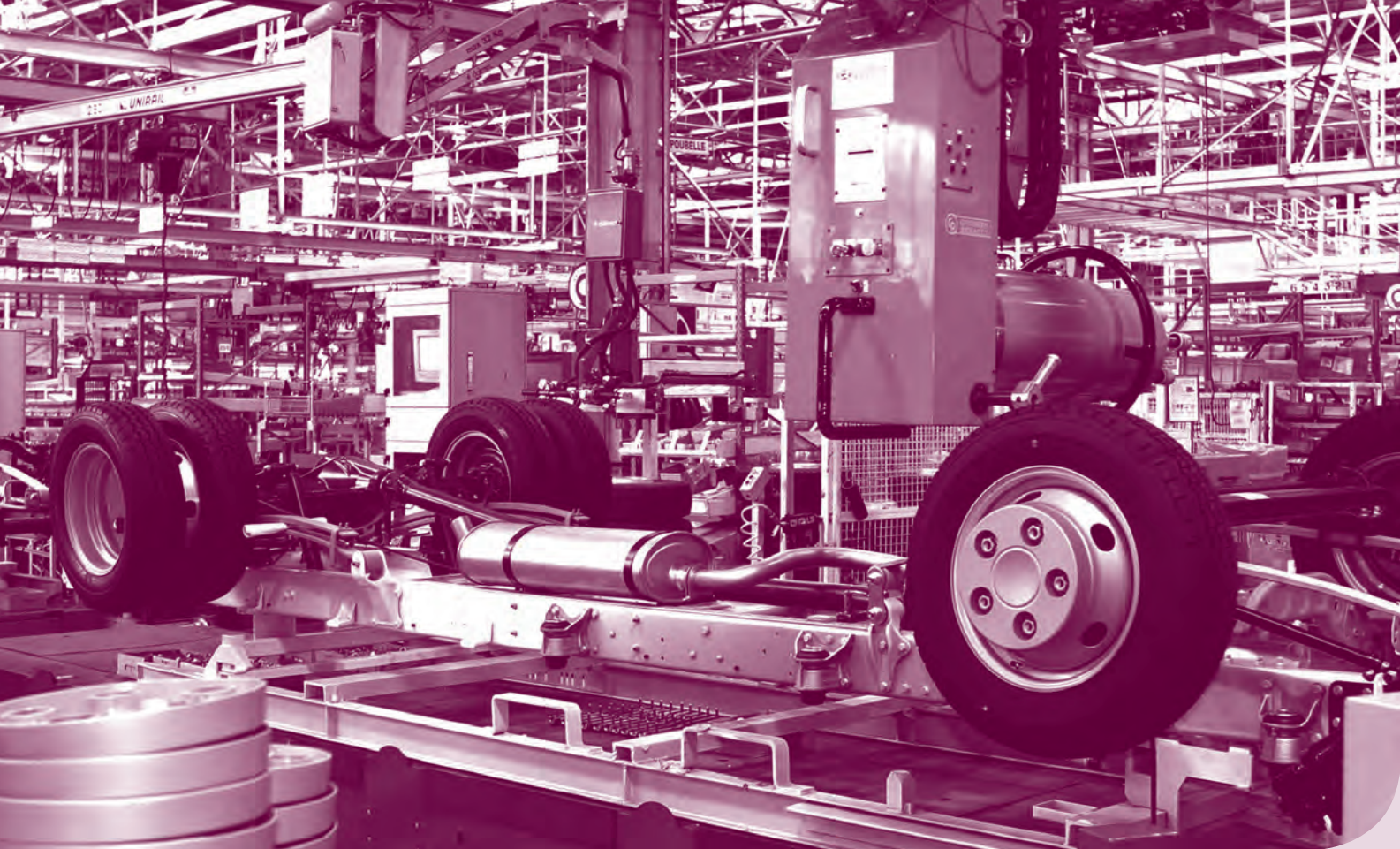


Etude menée par :



En partenariat avec :





Les entreprises doivent faire face en permanence aux conséquences des petits et grands événements du quotidien, des ruptures et des chocs plus structurels qui bouleversent leur écosystème de façon durable. L'actualité économique et politique nous rappelle aussi que le rythme, l'ampleur, la complexité de ces changements s'amplifient de jour en jour. La fonction Supply Chain, devenue stratégique pour l'entreprise, est en première ligne. Mieux résister ou être le premier à pouvoir tirer profit des événements constituent des atouts majeurs dans la guerre économique.

Avec les fortes turbulences qui se sont manifestées depuis 2008, les thèmes de l'Agilité et de la Robustesse de la Supply Chain sont apparus particulièrement opportuns pour ce premier Baromètre Supply Chain. Quelles approches les entreprises ont-elles retenues face à un environnement mouvant et incertain ? Privilégient-elles l'Agilité ou la Robustesse ? Quels leviers mettent-elles en œuvre ? Quelles tendances anticipent-elles ? Cette étude apporte aux décideurs un éclairage sur ces questions via la perception des acteurs de la Supply Chain.

Alors, les entreprises sont-elles plutôt agiles ou plutôt robustes ? 8 fois sur 10, c'est la voie « médiane » - un non-choix ? -, associant à un niveau proche l'Agilité et la Robustesse, que les entreprises ont retenue. Attributs quasi-universels, le secteur d'activité n'influence pas la perception que se font les sondés de l'Agilité et de la Robustesse.

Les efforts paient : plus les entreprises déclarent avoir déployé de « bonnes pratiques » managériales, plus elles affirment que leur Supply Chain est agile et robuste. Avec 8 sondés sur 10 se déclarant au moins moyennement agiles et 9 sondés sur 10 se déclarant au moins moyennement robustes, l'Agilité et la Robustesse figurent déjà dans le patrimoine de presque toutes les Supply Chains. Néanmoins, alors que la Robustesse n'est pas affectée par la taille, ce paramètre constitue pour certaines entreprises un « frein » à l'Agilité.

Avant de développer l'Agilité et la Robustesse par une meilleure intégration avec leurs partenaires, les entreprises investissent dans les leviers « fondamentaux » (TMS, WMS, reporting). Elles sécurisent leurs fonctionnements internes et la bonne exécution des opérations, pour faire face aux challenges du quotidien (aléas sur



# Les points clés du Baromètre

la demande, sur les approvisionnements, inflation). Par ailleurs, c'est un facteur interne - le renouvellement du système d'information - qui est cité comme l'événement le plus impactant pour leur Supply Chain.

L'immense majorité des entreprises veut continuer à investir dans l'Agilité et la Robustesse : 1 sondé sur 2 anticipe un renforcement de l'un des deux attributs dans les 3-5 ans, et 95% des sondés prévoient au moins le maintien du niveau actuel. L'atteinte de cette ambition va nécessiter trois facteurs clés de succès : accentuer la collaboration entre la structure Supply Chain, les autres directions de l'entreprise, et les partenaires externes (clients et fournisseurs) ; perfectionner les processus de gestion de la demande et fiabiliser les prévisions, renforcer les compétences et la culture Supply Chain dans l'entreprise. Ainsi, les développements futurs de l'Agilité et de la Robustesse s'appuieront davantage sur une vision plus étendue de la Supply Chain.

Pourquoi faudra-t-il faire preuve de plus d'Agilité ou de Robustesse demain ? Quels nouveaux challenges devront être relevés ? Les entreprises s'attendent à ce que certaines tendances qui affectent encore

marginale leur secteur aujourd'hui structurent davantage leur Supply Chain d'ici à trois ans : la Supply Chain de la Distribution devra réussir le mariage avec le « Multi-Canal » et faire converger la logistique ultra-réactive de détail mise en œuvre en « B2C » avec les flux « B2B » plus massifs des approvisionnements magasins ; l'Industrie verra se poursuivre les réorganisations des flux logistiques et des productions. Le Développement Durable, encore émergent, va devenir un des axes stratégiques incontournables.

Bien que tous les acteurs convergent vers le caractère déterminant de l'Agilité et de la Robustesse pour la performance de leur Supply Chain actuelle et future, les entreprises ne font pas de choix tranché entre ces deux orientations stratégiques. Se déterminer sur les choix entre Agilité et Robustesse par segment de clients, de produits, de marchés, ne va-t-il pas devenir indispensable pour cibler les réponses à apporter aux événements plus ou moins prévus qui bousculent les Supply Chains établies ? Définir de telles politiques, a priori, contribuera à la cohérence et à l'efficacité des investissements, des leviers mis en œuvre et des actions décidées au niveau le plus opérationnel.

# L'Agilité et la Robustesse de la Supply Chain, des sujets au cœur de l'actualité

Depuis quelques années, de multiples facteurs macro-économiques (mondialisation des échanges, révolution du « Digital », etc.) ont conduit à une transformation rapide et inéluctable des Supply Chains dans de nombreux secteurs d'activité. Le déplacement progressif des barycentres (notamment industriels mais aussi commerciaux) vers de nouveaux pays s'est opéré ; et les entreprises ont poursuivi leurs efforts pour améliorer la compétitivité de la Supply Chain et renforcer son rôle de levier au service du développement des ventes. Aucun signal ne laisse présager d'inflexion dans ces tendances, qui affectent durablement une fonction désormais stratégique pour l'entreprise.

## La Robustesse, une préoccupation historique ... et toujours d'actualité

Très tôt, les entreprises ont compris que pour sécuriser leur activité, il leur fallait interagir dans un environnement stable avec des acteurs fiables ; et se prémunir contre les aléas le cas échéant. Des pratiques de gestion courantes en témoignent :

- le positionnement de stocks de sécurité, destinés à se couvrir contre les aléas fournisseur et les erreurs de prévision sur la demande, et in fine garantir la continuité de la production et la tenue d'objectifs de service ;
- les études préalables au référencement des fournisseurs, destinées à sécuriser dans la durée les solutions d'approvisionnement dont l'entreprise a besoin.

Lorsque l'activité devient mondiale, l'entreprise est mécaniquement plus exposée aux risques. Malgré tous les efforts déployés pour sécuriser son activité, le risque zéro n'existe pas. Les arrêts de production qu'ont connus plusieurs multinationales pourtant très matures (ex : PSA, Toyota, ...) après le tremblement de terre et le tsunami survenus au Japon début 2011 mettent en

évidence à la fois l'importance de se prémunir contre les ruptures dans la chaîne d'approvisionnement et les difficultés qu'ont les industries à bâtir des Supply Chains robustes en toutes circonstances.

## L'Agilité, une nécessité et un atout ?

L'environnement hyper compétitif, la saturation des marchés matures, l'ouverture des nouveaux marchés dans les pays émergents, l'explosion de l'accès à l'information, de la mobilité, des nouveaux comportements de consommation et l'accélération du rythme des ruptures technologiques exacerbent le besoin d'Agilité des entreprises.

Aujourd'hui, les entreprises agiles peuvent capter au plus tôt les opportunités (conquête de nouveaux marchés à l'export, accompagnement de la croissance des ventes e-commerce...) et réduire leur exposition aux menaces (obsolescence des produits et des technologies, stocks morts, perte de compétitivité d'une usine...).

## Le Baromètre Supply Chain Agilité et Robustesse pour faire le point et dégager les tendances

Comment se traduisent concrètement les concepts d'Agilité et de Robustesse dans les Supply Chains ? Pourquoi les entreprises cherchent-elles à gagner en Agilité et en Robustesse, et comment procèdent-elles ?

Pour mieux les comprendre, Capgemini Consulting France, Supply Chain Magazine, l'Ecole Centrale Paris et l'ESSCA Ecole de Management ont choisi ces thèmes comme fil rouge du Baromètre Supply Chain 2011. Ce Baromètre vise à faire un point sur ces deux facteurs clés de succès pour les entreprises ; et à dégager des éléments de tendance, à partir des lignes de force que perçoivent les acteurs économiques.

# Les résultats du Baromètre

Afin de poser un premier état des lieux sur le niveau actuel d'Agilité et de Robustesse des entreprises, les répondants à l'enquête ont été interrogés sur leur perception de leur entreprise sur ces attributs. Ils les ont qualifiés sur une échelle comprenant 5 niveaux.



## Agilité et Robustesse, des qualités déjà répandues au sein des Supply Chains

9 répondants sur 10 estiment que la Supply Chain de leur entreprise a un degré de Robustesse conséquent ; et 8 répondants sur 10 estiment qu'elle est également significativement agile.

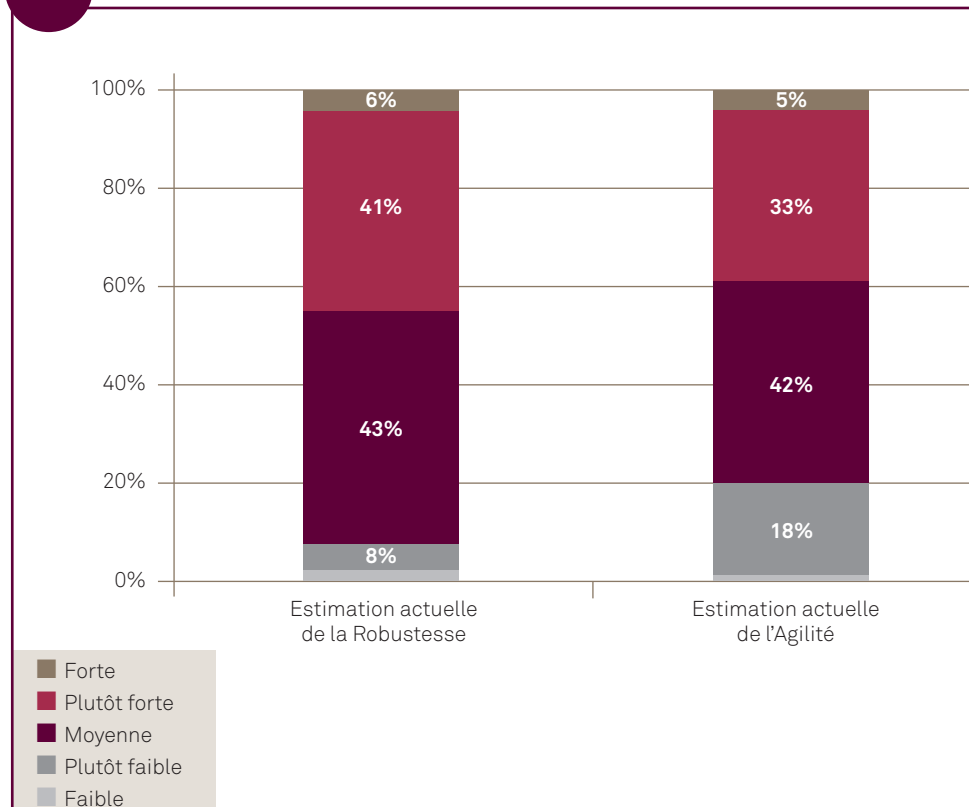
Les qualités d'Agilité et de Robustesse des Supply Chains sont largement développées dans tous les secteurs d'activité, avec seulement 2% des entreprises qui les qualifient de faibles.

## Agilité et Robustesse, des qualités complémentaires

Au-delà du simple constat que les deux attributs sont déjà très largement répandus et développés, il est intéressant d'analyser si l'Agilité et la Robustesse sont déployées ensemble ou séparément.

En effet, on peut s'interroger sur l'approche des entreprises : choisissent-elles, pour leur Supply Chain, de privilégier le développement d'un seul axe et d'en devenir un champion en délaissant l'autre ? Au contraire, les entreprises développent-elles les deux qualités simultanément ?

### Point de vue



Nous avons constaté que pour 90% des répondants, les deux qualités sont déjà présentes **simultanément** et à **des niveaux « comparables »** (38% placent la Robustesse et l'Agilité à un même niveau, et 51% n'évaluent qu'un niveau d'écart entre les deux qualités).

Il apparaît ainsi que les entreprises ont développé l'Agilité et la Robustesse en parallèle dans leurs Supply Chains.

### **Des différences peu marquées selon les secteurs d'activité**

L'analyse plus fine qui prend en compte les secteurs d'activité ne modifie pas fondamentalement les constats. Les évaluations « sectorielles » de l'Agilité et de la Robustesse sont très proches du niveau moyen global. De même, quel que soit le secteur d'activité, les 2 attributs sont développés de façon comparable.

Aucun secteur d'activité ne semble se distinguer par un profil Agilité / Robustesse spécifique. Les différences sont au final insuffisamment marquées pour justifier d'isoler certains secteurs par rapport aux autres. Cela tend à renforcer le caractère « universel » de ces problématiques.

### **La taille de l'entreprise, frein à l'Agilité ?**

Le critère « taille de l'entreprise » semble avoir un impact faible mais perceptible sur l'Agilité, et possible mais pas significatif sur la Robustesse.

En effet, la taille est perçue comme un frein possible à l'Agilité : plus une entreprise est grande et moins elle a de chances d'être agile. Néanmoins, l'écart est très mesuré entre petits et gros, moins de ½ gradation entre l'évaluation moyenne des PME de moins de 500 personnes et celle des grands groupes de plus de 10 000 salariés.

En ce qui concerne la Robustesse, la taille semble être un paramètre peu structurant, mais notre panel ne permet pas de le confirmer sans équivoque. En effet, l'auto-évaluation est similaire pour toutes les

entreprises - la tranche des plus de « 10 000 salariés » ne s'estime pas en moyenne plus robuste que les « moins de 500 » - exception faite des « 2 000 à 10 000 salariés » - légèrement plus robustes (de ½ gradation). Ce résultat peut apparaître surprenant et mériterait d'être confirmé auprès d'un panel élargi.

### **Agiles ou robustes, tous confrontés aux mêmes challenges !**

Afin d'évaluer quels sont les événements les plus impactants et les différences de perception entre les agiles et les robustes, le Baromètre invitait les sondés à se positionner sur dix-sept propositions (par exemple : qualifiez l'impact sur votre activité de la perte d'un client important).

Parmi les événements proposés, quatre sont unanimement cités par les entreprises de tous profils comme affectant le plus fortement leur Supply Chain. Du plus impactant au moins impactant, ceux-ci sont :

1. la mise en place d'un nouveau système d'information,
2. l'évolution de l'environnement économique (variation des prix des matières premières et de l'énergie, etc.),
3. les aléas fournisseur,
4. la variation de l'activité (augmentation ou diminution de volume).

Les trois derniers événements ne surprendront pas beaucoup le Supply Chain Manager. Ce sont les paramètres et risques qu'il doit gérer au quotidien avec ses équipes. La réussite des activités d'exécution est LA priorité, afin que la chaîne existe et délivre le service attendu aux clients.

Plus inattendu au premier abord est le plébiscite sur la mise en place d'un nouveau système d'information. Pourtant, les Supply Chains performantes dépendent de plus en plus des systèmes d'information et de leur fonctionnement nominal. Sur une période de projet SI, la Supply Chain peut devoir fonctionner temporairement en mode dégradé tant que la solution n'est pas totalement stabilisée. D'autre part, avec son positionnement central dans l'entreprise, la Supply Chain se

trouve associée à un nombre significatif de « projets SI » et donc de risques liés à l'évolution des systèmes.

Il est aussi intéressant de noter que le caractère agile ou robuste est peu discriminant sur le « top 4 » et également sur l'ensemble des événements proposés. Finalement, toutes les Supply Chains - agiles et robustes - sont confrontées aux mêmes grands challenges !

A la marge, l'enquête révèle que le profil agile met légèrement plus en avant les risques associés à l'arrêt de la relation avec un fournisseur et à l'évolution des produits. Le profil robuste est légèrement plus sensible au risque social (grèves, etc.).

Enfin, alors qu'on s'attendait à ce que les catastrophes naturelles survenues au Japon début 2011 et le Printemps Arabe affectent la sensibilité des sondés, les risques naturels et politiques sont évalués comme les moins significatifs. Ces résultats devraient être approfondis à partir d'un panel plus large.

## Les efforts paient en matière d'Agilité et de Robustesse

Afin de connaître la relation entre les « bonnes pratiques » managériales et l'Agilité et la Robustesse, le Baromètre invitait les sondés à positionner leur entreprise sur le niveau de mise en œuvre de vingt-sept leviers (par exemple : quel est le niveau de déploiement au sein de votre entreprise du levier « développement des transports multimodaux » ?).

Après analyse des réponses, le lien entre la « maturité » d'une Supply Chain et son niveau de Robustesse et d'Agilité est flagrant : les entreprises se déclarant « plutôt fortes » ou « fortes » en Agilité et en Robustesse ont appliqué ou initié 80% des leviers proposés. Inversement, seuls 30 % des leviers proposés sont appliqués ou initiés par les entreprises « faibles » ou « plutôt faibles » en Agilité et en Robustesse. Les efforts paient !

## Les leviers d'amélioration mis en place pour répondre aux challenges actuels

Les « bonnes pratiques » managériales les plus déployées dans les entreprises sont les mêmes pour tous les profils de sondés, agiles, robustes et autres.

### Point de vue

Niveau d'occurrence	Pratiques managériales	Objectif
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'outils TMS</li> <li>Mise en place d'outils WMS</li> <li>Mise en place d'outils de reporting</li> </ul> <p><i>Ces leviers sont les plus déployés à l'heure actuelle dans les entreprises interrogées.</i></p>	Sécuriser l'exécution des opérations chez soi
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Délocalisation de la production dans les pays à bas coûts</li> <li>Diversification des fournisseurs et développement du sourcing international</li> <li>Spécialisation des sites de production par technologie / produit</li> </ul>	Maîtriser ses coûts
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dimensionnement des stocks</li> <li>Prévision, planification</li> <li>Gestion de la demande</li> </ul>	Piloter le taux de service

Quelques différences émergent néanmoins entre agiles et robustes :

- les entreprises robustes ont davantage mis en place des outils de prévision et de planification, rationalisé leur offre produit-service, et installé leurs fournisseurs et leurs entrepôts au plus près des sites de production et du marché ;
- les entreprises agiles ont davantage défini des schémas de distribution alternatifs en cas d'aléa, et développé des plateformes collaboratives.

Parmi les leviers les moins mis en œuvre, on retrouve les outils de collaboration entre acteurs de la Supply Chain, notamment ceux spécifiques au monde du CPG et du Retail (ECR, GPA, EDI dans une moindre mesure). Ce résultat peut surprendre, car s'il est vrai que les démarches ECR les plus avancées restent encore au stade de l'expérimentation en France, les autres leviers (EDI et GPA) sont pourtant matures, éprouvés et largement déployés.

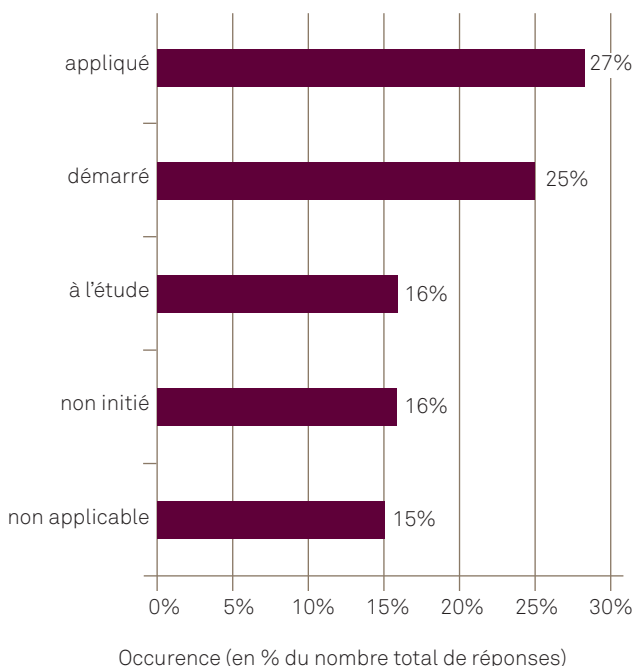
### Une marge de progression encore importante

La part des initiatives à l'étude ou pas encore démarrées est très importante.

Avec seulement 27% des leviers appliqués (pour 15% non applicables), les entreprises disposent encore d'une marge de progression non négligeable à l'avenir.

### Point de vue

#### Niveau de mise en œuvre des leviers managériaux



### Une dynamique d'amélioration largement partagée par les acteurs de la Supply Chain

#### Des pratiques managériales plus adaptées que d'autres pour progresser

Comme nous l'avons vu précédemment, de nombreux outils d'amélioration de la Supply Chain sont d'ores et déjà initiés ou mis en œuvre. Néanmoins, toutes les entreprises n'en sont pas au même stade, et de « nouveaux » leviers font leur apparition au fur et à mesure du développement des technologies et de l'émergence de nouvelles problématiques. Le Baromètre s'est donc intéressé aux leviers que les entreprises prévoient de déployer sur les trois à cinq prochaines années.

Les leviers collaboratifs sont largement cités. La mise en œuvre de méthodes de type ECR (Efficient Consumer Response), VMI (Vendor Management Inventory) et CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) est ainsi spontanément évoquée par les sondés.

Point de vue

Par ailleurs, la mise en place d'outils permettant d'améliorer la gestion de la demande est également une problématique partagée par les sondés. Dans un environnement toujours plus concurrentiel, où la demande peut évoluer de manière forte et rapide, ils ressentent la nécessité de mieux maîtriser ou anticiper la demande.

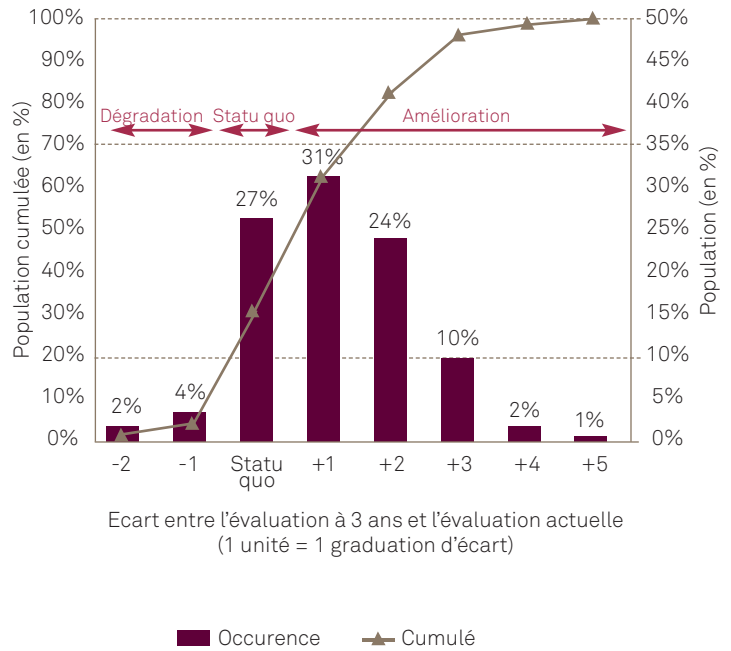
**Deux tiers des sondés s'attendent à progresser dans l'Agilité et dans la Robustesse**

Lorsqu'on interroge les acteurs de la Supply Chain sur le positionnement futur de leur Supply Chain en termes d'Agilité et de Robustesse, deux personnes sur trois visent à progresser sur ces aspects. 27% envisagent un statu quo, et enfin 6% s'attendent à régresser sur l'une ou l'autre des dimensions.

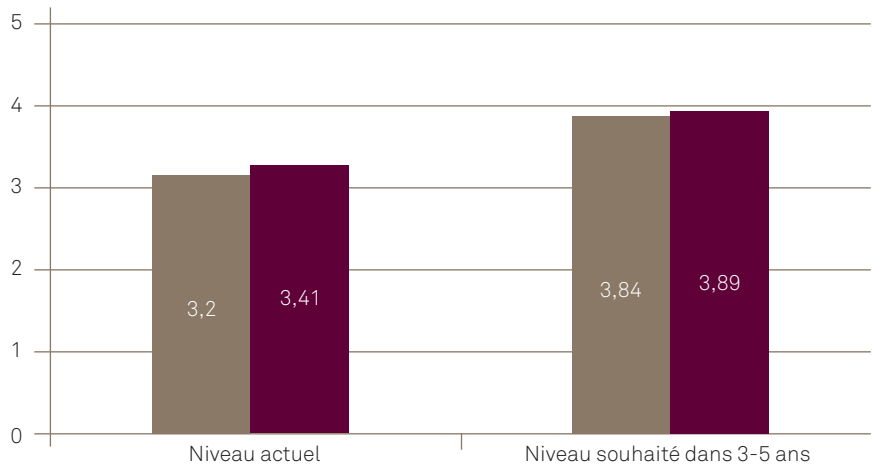
Ces progressions viennent de la mise en place de nouveaux leviers d'amélioration, visant à répondre aux défis qui émergent.

Le développement de l'Agilité et de la Robustesse devrait donc se poursuivre avec la mise en œuvre des leviers d'amélioration. L'ambition générale des acteurs de la Supply Chain est de progresser sur les deux qualités.

**2/3 des sondés s'attendent à progresser en Agilité et en Robustesse**



Point de vue



■ Agilité  
■ Robustesse

## De nouveaux défis à relever, des transformations à conduire

Pour aller plus loin dans l'analyse, le Baromètre a voulu cerner quels événements étaient anticipés par les sondés sur les trois à cinq prochaines années. L'objectif est de déterminer si agiles et robustes perçoivent les mêmes défis pour l'avenir.

Les réponses spontanément apportées témoignent du caractère durable de certaines des préoccupations actuelles, et de l'émergence de nouvelles problématiques. Sur ces sujets, les répondants n'ont pas tous la même sensibilité suivant leur secteur d'activité :

- Sans surprise, quel que soit le secteur d'origine, la préoccupation première reste l'évolution des facteurs macro-économiques (inflation des coûts de l'énergie, des matières premières, de la main-d'œuvre, etc.). Cette préoccupation est particulièrement majeure pour les entreprises du secteur de l'agro-alimentaire.

- Les sondés évoquent également la poursuite des transformations internes, que ce soit sur leurs systèmes d'information (Retail et Industrie) ou dans leur organisation logistique et industrielle (Industrie).
- Les démarches de développement durable, aujourd'hui encore peu structurantes, vont devenir de véritables enjeux, notamment dans le secteur du Retail et dans une moindre mesure dans l'A en outregro-alimentaire.
- Dernier point à retenir : les sondés issus du Retail insistent sur l'accélération de la démarche « Multi-Canal », au confluent du commerce traditionnel et du e-commerce. En effet, ce schéma peut remettre en cause les Supply Chains des distributeurs et de leurs fournisseurs.

La dynamique d'amélioration de l'Agilité et de la Robustesse identifiée fait écho aux tendances que les sondés perçoivent sur l'environnement économique général et sur les spécificités de chaque secteur d'activité.



# Les facteurs de développement de l'Agilité et de la Robustesse

## Agilité et Robustesse : résultat d'une stratégie Supply Chain ou résultat d'adaptations successives ?

On peut s'interroger sur l'origine et le développement de l'Agilité et de la Robustesse au sein de la Supply Chain. Si nous pouvons identifier quels sont les leviers les plus à même de développer l'une ou l'autre de ces qualités, il est moins évident d'affirmer que ces leviers ont été appliqués précisément dans cette optique.

Alors... Agilité et Robustesse sont-ils le fruit de politiques volontaristes qui ont fixé des directions stratégiques dans ces domaines ? Ou bien se sont-ils construits par adaptations successives requises pour faire face aux événements ou enjeux auxquels a du faire face la Supply Chain ?

Prôner, de manière dogmatique, une vision volontariste ou une vision opportuniste ne nous semble pas pertinent dans l'absolu, chaque contexte méritant de prendre en compte ces spécificités. En revanche, la stratégie Supply Chain peut intégrer des orientations sur l'ambition en matière d'Agilité et de Robustesse et se décliner en politiques précises pour certains segments ciblés. Ces prises de position permettront de guider et de rendre cohérentes les décisions locales. Cette clarification, une fois réalisée, peut être partagée plus largement afin de positionner l'ensemble des contributeurs locaux, notamment dans les grands groupes, par rapport à des objectifs de Supply Chain agile et/ou robuste.

## Les facteurs clés de succès tels que perçus par l'enquête

L'enquête n'avait pas pour but d'identifier les recettes miracles qui vont transformer les entreprises qui les appliqueraient en champions de l'Agilité ou de la Robustesse. L'enquête visait plus modestement à faire émerger les grands facteurs clés de succès que les entreprises interrogées imaginaient pour améliorer l'Agilité et la Robustesse.

De l'étude ressortent quatre facteurs clés de succès :

- Une gestion de la demande plus fine et des prévisions plus fiables. Pour atteindre cet objectif, les équipes Supply Chain, Marketing et Commerciales doivent

poursuivre les démarches engagées sur la segmentation clients, produits, les outils et processus de prévisions et de planification, etc.

- Une collaboration globalement renforcée en interne entre la Supply Chain et les autres directions, et au niveau plus large de l'écosystème de l'entreprise (fournisseurs, clients...). La marche à franchir est sans doute différente d'un secteur à l'autre. Certains secteurs comme l'Automobile sont déjà fortement intégrés. En revanche, le Retail, notamment en France, et les industriels peuvent progresser pour développer davantage des partenariats gagnant-gagnant par une collaboration accrue, une fluidification des échanges d'information, etc. Ces difficultés à collaborer efficacement se traduisent par des difficultés à intégrer les Supply Chain.
- Des systèmes d'information « agiles », capables d'intégrer dans des délais courts les changements intervenant dans les opérations (exemples : distribution sur un nouveau pays, ouverture d'un entrepôt de débord, arrivée de nouvelles gammes, intégration avec les SI des clients et des fournisseurs, changement de prestataire logistique, etc.). Les SI sont sur le chemin critique des projets Supply Chain et ils sont en outre un des moyens de la mise en place de la Supply Chain intégrée. L'Agilité de la Supply Chain représente pour les DSI un challenge en termes d'anticipation, de proximité avec les acteurs métier et de gouvernance ; et pour les éditeurs un défi et une opportunité.
- Une culture Supply Chain plus largement partagée dans l'entreprise. Le niveau de compétence des équipes doit être cohérent avec l'importance de la fonction Supply Chain dans la stratégie d'ensemble des entreprises. Bien dimensionner les postes et les pourvoir avec des profils adaptés, sensibiliser largement les personnels clés aux enjeux Supply Chain sont des accélérateurs pour la mise en œuvre et la pérennisation des bonnes pratiques. Cette gestion des compétences est un des challenges les plus difficiles pour les Comités de Direction.

Cette matière n'est certainement pas exhaustive mais elle nous paraît rappeler quelques points importants qui pourraient être repris comme axes stratégiques pour développer votre ambition pour la Supply Chain de demain.

# A propos de l'étude

## Méthodologie et approche

L'objectif du Baromètre est de faire un état des lieux des notions de Robustesse et d'Agilité de la Supply Chain des entreprises. Sont-elles aujourd'hui prises en compte dans la stratégie des entreprises ? Permettent-elles d'appréhender plus sereinement les événements extérieurs ? Ya-t-il des leviers Supply Chain qui permettent une plus grande Agilité ou une plus grande Robustesse ?

Les résultats du Baromètre s'appuient sur une enquête Internet conduite en mai 2011 auprès de plus de 250 professionnels français de la Supply Chain issus de PME et de grands groupes. Tous les secteurs d'activité sont représentés, avec une participation particulièrement notable des activités Distribution et Retail (25%), Industrie (23%) et Agroalimentaire (18%).

L'enquête couvre les points suivants :

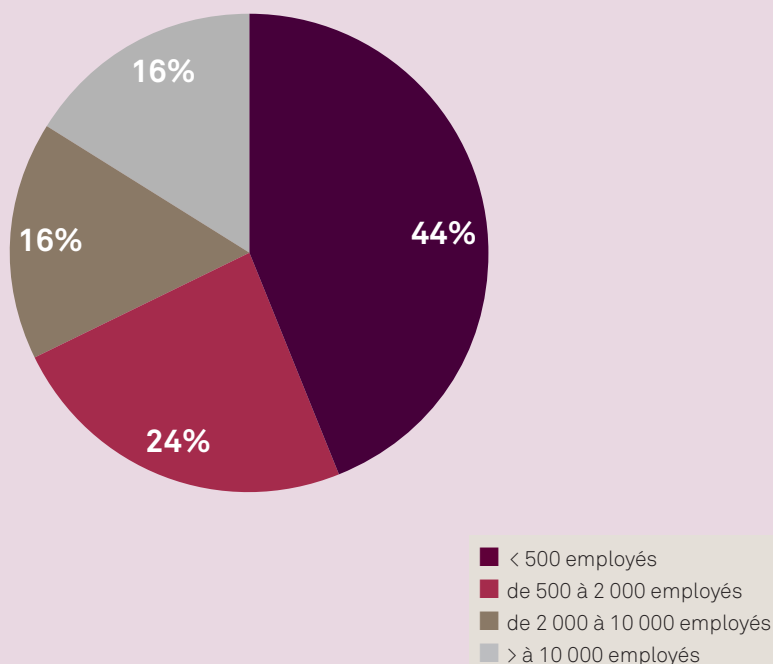
- les **niveaux d'Agilité et de Robustesse** tels que perçus **aujourd'hui** et souhaités dans les **3-5 ans** ;
- les principales caractéristiques de la **Supply Chain actuelle**, l'impact des **événements** auxquels elle est confrontée et le **degré de mise en œuvre des bonnes pratiques** ;
- une **projection sur 3-5 ans : événements à venir, leviers** que l'entreprise envisage de mettre en œuvre, et **facteurs clés de succès** anticipés.

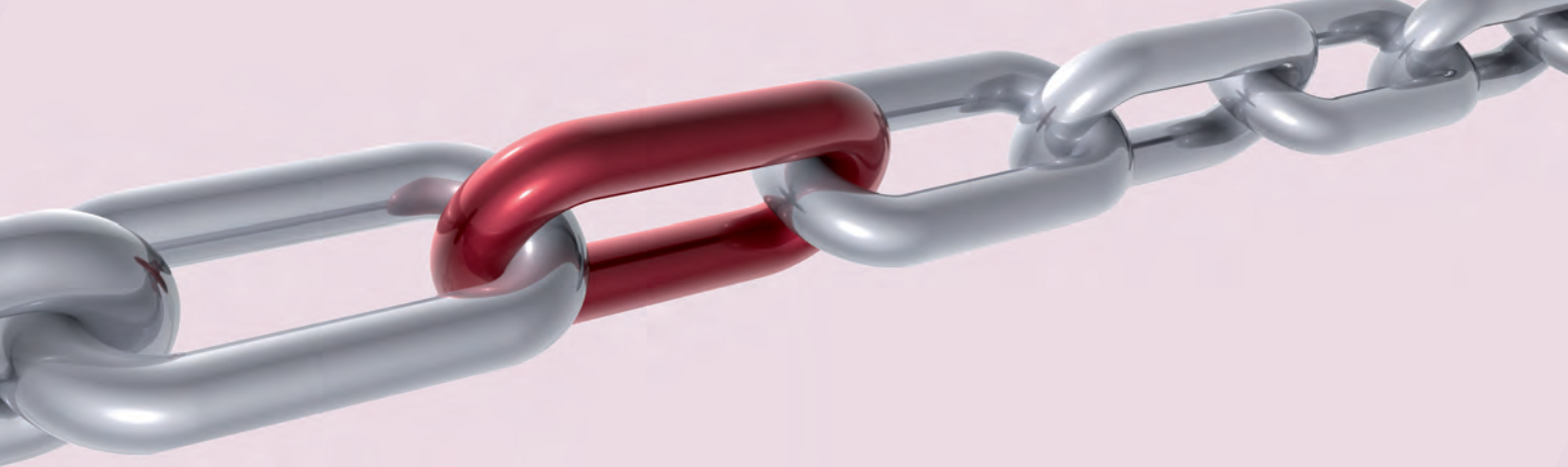
Les réponses ont été recueillies sur Internet. Les réponses incomplètes ont été écartées.

Les répondants se répartissent en fonction de la taille déclarée de l'entreprise et en fonction du secteur d'activité déclaré (en % du nombre de réponses valides - plus de 200 - et sur la base de leur déclaratif).

## Point de vue

Répartition des répondants en fonction de la taille déclarée de l'entreprise





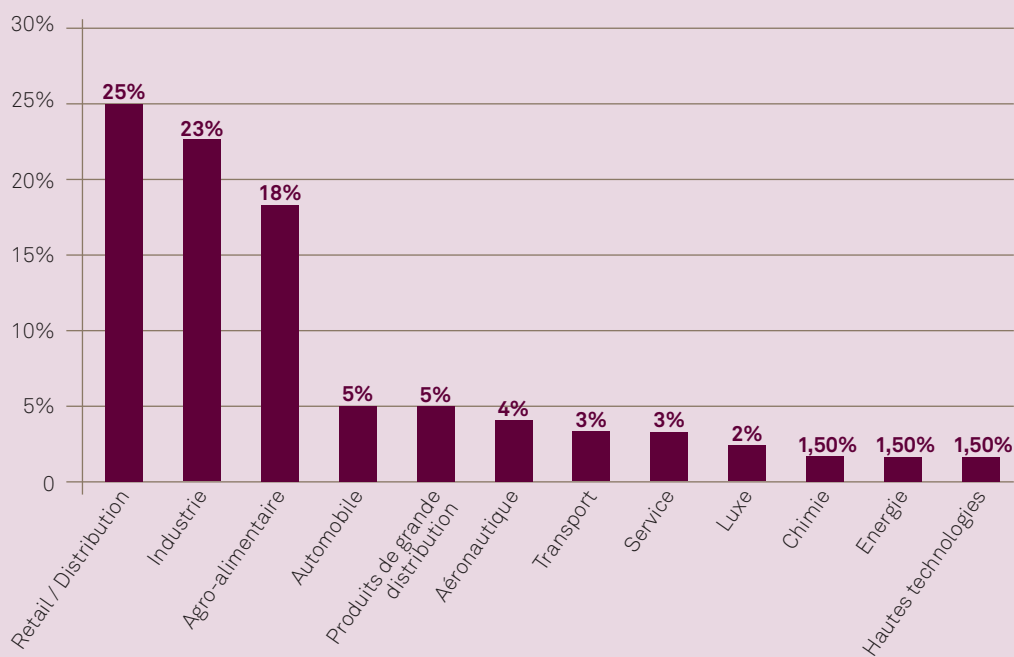
Le questionnaire comportait 21 questions :

- 18 questions étaient fermées : les réponses aux questions fermées étaient à choix multiples (1 seule réponse par question autorisée) ;
- 3 questions étaient ouvertes : « quels sont les 3 événements qui vont impacter votre Supply Chain dans les 3-5 ans ? », « quels sont les 3 leviers qui vont être déployés dans votre Supply Chain dans les 3-5 ans ? », « quels sont les 5 facteurs clés de succès qui permettront d'améliorer l'Agilité et la Robustesse à 3-5 ans ? ». Les réponses libres ont été regroupées par grandes thématiques afin de dégager des tendances.

Différentes analyses quantitatives ont été réalisées sur tableur pour exploiter les données collectées. Seule une partie des analyses conduites - qui donnent les résultats jugés les plus pertinents pour la « communauté Supply Chain » - a été utilisée dans la réalisation de ce document. Des méthodes de scoring ont été utilisées pour réaliser des classements à partir des données obtenues dans les questions fermées. Les analyses de corrélation ont également été conduites le cas échéant.

## Point de vue

Répartition des répondants en fonction du secteur d'activité déclaré





# A propos des sponsors



## Présentation de Capgemini Consulting

Marque de conseil en stratégie et transformation du Groupe Capgemini, Capgemini Consulting accompagne ses clients dans leurs projets de transformation en les aidant à concevoir et mettre en œuvre des stratégies innovantes au service de leur croissance et de leur compétitivité. Cette entité globale propose aux entreprises de l'ensemble des secteurs économiques une approche nouvelle qui conjugue l'utilisation de méthodes novatrices, le recours à la technologie et l'expertise de son réseau mondial de plus de 4000 consultants.

Pour plus d'informations : [www.capgeminiconsulting.fr](http://www.capgeminiconsulting.fr)



## Présentation générale de l'Ecole Centrale Paris

L'École Centrale Paris, fondée en 1829, forme depuis sa création des ingénieurs généralistes de haut niveau, c'est-à-dire des dirigeants d'entreprises, des cadres supérieurs, des managers ou des experts de culture technique.

La qualité et l'engagement de ses 2100 étudiants (1400 élèves ingénieurs, 130 Masters Recherche, 250 Mastères Spécialisés, 225 doctorants), 180 enseignants permanents et 1300 vacataires, et son réseau Centralien international constituent pour l'École des atouts essentiels, alliés au très haut niveau d'exigence de son projet de formation et à l'excellence de sa recherche.

Le domaine du Supply Chain management qui s'est considérablement développé ces dernières années au sein de l'École rassemble actuellement plus de 150 étudiants par an.

Pour plus d'informations : [www.ecp.fr](http://www.ecp.fr)



## Présentation de l'ESSCA Ecole de management

Créée en 1909 à Angers, l'ESSCA est une école de commerce de référence à recrutement post-bac. Membre de la Conférence des Grandes Ecoles, elle délivre un diplôme Bac + 5 visé revêtu du grade de Master et propose 4 filières de spécialisation : marketing, finance, management et International Business.

Implantée à Angers, Paris, Budapest et Shanghai, l'ESSCA est la 1<sup>ère</sup> école française à avoir obtenu l'accréditation européenne EPAS pour l'excellence de son programme, son ouverture internationale et sa proximité avec les entreprises. Son réseau compte 10 500 diplômés, dont 6 700 actifs, répartis dans le monde entier.

L'ESSCA, enfin, porte des valeurs d'humanisme qui placent l'étudiant au cœur de son projet pédagogique, favorisant ainsi l'épanouissement personnel et la recherche de l'excellence.

Pour plus d'informations : [www.essca.fr](http://www.essca.fr)



## Présentation de Supply Chain Magazine

Supply Chain Magazine est le leader de la presse professionnelle logistique et Supply Chain. Ce média de référence, entièrement gratuit, propose aux professionnels de la Supply Chain un mensuel papier, une Newsletter quotidienne, et un site Internet de contenus (plus de 20.000 pages). La société connaît chaque année depuis sa création en 2005 une croissance forte et régulière. Elle accompagne de nombreux événements et organise elle-même deux manifestations annuelles : le Forum d'Eté en partenariat avec ESCP-Europe et « Les Rois de la Supply Chain », qui réunit lors de la cérémonie de remise des trophées plus d'un millier de personnes dans un cadre prestigieux.

Pour plus d'informations : [www.supplychainmagazine.fr](http://www.supplychainmagazine.fr)



Tour Europlaza  
20, avenue André Prothin  
92927 La Défense Cedex  
Tél. : +33 (0) 1 49 67 30 00  
[www.capgeminiconsulting.fr](http://www.capgeminiconsulting.fr)

*Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Capgemini Group*