



# Supply Chain

Comment concilier court  
terme et long terme dans un  
monde en crise permanente ?

3<sup>e</sup> édition de l'étude PwC France Digital Supply Chain

## Sommaire

Enseignements clés de l'étude	03
Contexte de l'étude	05
<b>Focus 1</b> : accélérer la mise en œuvre des plans de transformation digitale	11
<b>Focus 2</b> : intégrer pleinement les sujets RSE aux plans de transformation	16
Le détail du positionnement des directions Supply Chain, par processus	
1. Planification de l'activité et approvisionnements	20
2. Exécution logistique	26
3. Transport	30
4. Achats et relation fournisseur	36



**Michel Lachkar**

Associé Consulting,  
Responsable des  
activités Supply  
Chain

PwC France et  
Maghreb

## La résilience : encore et pour longtemps

Les experts Supply Chain de PwC France & Maghreb sont fiers de vous présenter les résultats de l'étude Digital Supply Chain 2023 et ce pour la troisième année consécutive.

Nous tenons à remercier les nombreuses entreprises qui se sont mobilisées pour répondre à cette enquête entre Février 2023 et Mai 2023, dans une période d'activité intense.

Ainsi, dans un contexte où les crises sanitaires, géopolitiques, climatiques, ... s'enchaînent à une fréquence inédite dans notre histoire récente, la question de la résilience de la supply chain constitue l'un des enjeux prioritaires des directions, à court et moyen terme. Il s'agit de faire face au « New Normal ».

Dans cette édition, nous observons une nette évolution des challenges des directions Supply Chain, qui, conscientes de leur environnement, investissent désormais pour répondre à la volatilité et à l'incertitude croissante de l'environnement économique.

Cette année, nous mettons en lumière les évolutions marquantes par rapport à l'édition 2022. Nous réalisons un focus plus précis sur le thème de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), sujet clairement au centre des préoccupations des directions Supply Chain.

L'enjeu autour de la Digitalisation, déjà présent dans nos précédentes éditions continue sa percée dans les leviers d'actions prioritaires afin d'apporter un soutien précieux dans les prises de décision.

Digital et Sustainability, deux maîtres mots pour construire sa résilience, créer et préserver la valeur pour les clients et l'entreprise.

Nous vous souhaitons une excellente lecture !

## Les enseignements clés

### Contexte

Les directions Supply Chain doivent se transformer profondément en mitigeant leurs risques à court terme

#### ■ 2 challenges prioritaires : l'amélioration du service client et la prise en considération des enjeux RSE

- **68%** des directions Supply Chain considèrent l'amélioration du service client comme le challenge prioritaire (+11 pts par rapport à 2021)
- Le second challenge prioritaire est la **prise en considération des enjeux environnementaux** au sein des directions Supply Chain (vs 4<sup>e</sup> place en 2022).

#### ■ 3 risques majeurs viennent directement impacter la performance des Supply Chain

- **67%** des directions Supply Chain identifient **la pression sur les coûts** comme le risque à anticiper en priorité
- **Les pénuries et la volatilité de la demande** arrivent en 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> position des principaux risques à anticiper
- Le cumul de ces risques met **la résilience des directions Supply Chain à rude épreuve.**

#### ■ Les directions Supply Chain amorcent leur transformation sur les sujets digitaux et RSE

- **84%** des directions Supply Chain ont défini un plan de transformation
- **45%** de ces plans de transformation incluent à la fois un volet digital et un volet RSE



## Focus 1

## La digitalisation, ancien avantage concurrentiel devenu nécessité

## ■ La digitalisation, outil indispensable à la gestion de la complexité croissante des Supply Chain

- **89%** des directions Supply Chain sont convaincues que le digital et les nouvelles technologies auront un impact majeur sur leur activité à horizon 5 ans.
- Le digital apporte une réelle réponse pour atténuer les risques auxquels les directions Supply Chain font face.
- Les risques les plus impactant sur la Supply Chain sont ceux où la digitalisation amène le plus de plus-value impactants.

## ■ Une maturité digitale des directions Supply Chain qui s'est renforcée dans un contexte de crises successives

- **84%** des directions Supply Chain considèrent que la répétition des crises de ces dernières années (pandémie, géopolitique, ...) a accéléré leur transformation digitale.
- **64%** des directions Supply Chain s'estiment matures sur les sujets digitaux (+21pts vs 2022). Cela leur permet de poursuivre leur transformation dans de meilleures conditions.

## ■ Malgré un consensus autour de l'importance des projets de transformation digitale, les bénéfices se font attendre

- **51%** des directions Supply Chain identifient le **coût des projets** comme frein principal, dans un environnement où l'utilisation de solutions plus simples et moins chères est préférée à la mise en place d'outils plus complexes.
- **Les SI en place, la qualité des données et les compétences internes** demeurent des freins importants pour digitaliser les Supply Chain.

## Focus 2

## La RSE, une nouvelle dimension obligatoire de tout plan de transformation

## ■ Les enjeux RSE deviennent prioritaires pour les directions Supply Chain, qui se concentrent en premier lieu sur les sujets environnementaux

- **82%** des directions Supply Chain identifient la RSE comme un sujet à aborder en priorité.
- **67%** des directions Supply Chain estiment les enjeux environnementaux comme un challenge prioritaire.
- Seulement **20%** d'entre elles considèrent les enjeux sociaux et sociétaux comme prioritaires.

## ■ Une maturité RSE faible, marquée par l'absence de tableau de bord de pilotage

- **62%** des directions Supply Chain s'estiment peu ou très peu matures sur les sujets RSE.
- Une utilisation des indicateurs RSE pour le pilotage de la Supply Chain est à ce jour limitée **avec un taux d'adoption inférieur à 50%** pour la quasi-totalité des indicateurs.

# Contexte de l'étude



## Un contexte global instable qui impose des transformations multiples aux directions Supply Chain

Depuis plusieurs années les Supply Chain sont confrontées à des événements de différentes natures mettant à rude épreuve les modèles logistiques définis jusqu'à présent : mise à l'arrêt de la logistique internationale lors du COVID 19, redéfinition des schémas logistiques suite à la guerre en Ukraine et à la bipolarisation du monde, mainmise de certains pays sur des matières premières clés avec un pilotage fin des quantités distribuées, perturbations des approvisionnements liées au changement climatique et à des phénomènes inédits tels que la fermeture du canal de Panama pour sécheresse ...

En parallèle, les Supply Chain doivent s'adapter à des nouveaux enjeux de plus en plus pressants imposés par les évolutions de la société. La conservation d'une performance client élevée avec un modèle plus vertueux et plus éthique, le développement d'une expérience personnalisée en maintenant des coûts réduits, l'accélération des schémas de transport en intégrant de plus en plus de contraintes écologiques, sont tout autant de questions auxquelles les directions Supply Chain doivent répondre.

54%

des directions Supply Chain considèrent que la répétition des crises de ces dernières années (pandémie, géopolitique, ...) a accéléré leur transformation digitale

Au regard de ce contexte, nous avons cherché à évaluer, à travers notre 3<sup>e</sup> étude Digital Supply Chain, quel est l'état de préparation des directions Supply Chain face à cette disjonction temporelle ?

Événements

### Événements sanitaires

Crise Covid 19, Ebola, Grippe aviaire, ...

### Événements géopolitiques

Guerre en Ukraine, bipolarisation des relations internationales, ...

### Événements climatiques

Fermeture du canal de Panama, incendie géant, ...



### Évolutions écologiques

Décarbonation des transports, relocalisation, diminution des emballages, ...

### Évolutions commerciales

Expérience client, multicanalité, montée des exigences clients

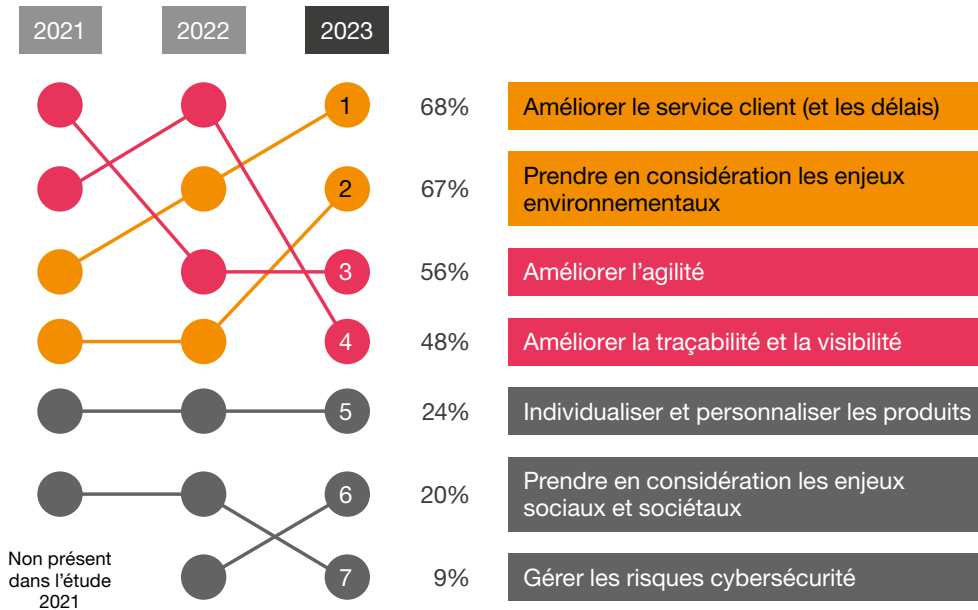
### Évolutions sociétales

Montée des exigences collaborateurs, complexification des modèles ...

Évolutions

## Quels sont les challenges prioritaires à horizon 2028 ?

Les challenges prioritaires des directions Supply Chain pour les 5 prochaines années (1)



(1) Les répondants ont sélectionné 1 à 3 challenges parmi les 7 proposés

68%

L'amélioration du service client et l'intégration des sujets environnementaux : deux enjeux prioritaires pour 2/3 des directions Supply Chain

Véritable pilier des décisions des directions Supply Chain, l'amélioration du service client devient le challenge prioritaire en 2023. La volatilité de la demande étant au plus haut, et du fait des niveaux récents d'inflation, fidéliser sa clientèle devient un enjeu majeur pour garantir la stabilité commerciale de l'entreprise.

Après une hausse déjà importante entre 2021 et 2022, **67% des directions Supply Chain ont considéré les enjeux environnementaux comme l'une de leurs priorités pour l'année 2023.**

Ce résultat vient confirmer la place grandissante de la RSE dans le domaine de la Supply Chain et de sa prise en compte inévitable dans les décisions stratégiques des directions.

### ■ Agilité et traçabilité, des challenges qui restent d'actualité

Bien que l'amélioration du service client soit le challenge prioritaire de notre étude 2023, l'agilité et la traçabilité contribuent directement au niveau de service proposé aux clients.

Les années précédentes, l'accent était mis en priorité sur ces deux challenges car ils apportaient des réponses dans un contexte de très fortes variations de la demande et de pénuries de composants.

Aujourd'hui les directions SC investissent dans l'amélioration du service client via d'autres leviers : expérience client, sécurisation des délais, ... afin de créer des avantages différenciants.

## Quels sont les principaux risques anticipés par les directions Supply Chain ?

Les Supply Chains sont confrontées à des risques qui entravent leur capacité à améliorer le service client et la prise en compte des enjeux environnementaux.

La pression sur les coûts, les pénuries et la volatilité sont au coeur des préoccupations des Supply Chain.

Combinés, ces risques deviennent d'autant plus complexes à traiter.

Dans un contexte économique et géopolitique toujours incertain, il est primordial pour les Supply Chain d'anticiper les répercussions potentielles de cette situation sur leur chaîne de valeur. Cela implique la détection des risques actuels et à venir, ainsi que leur évaluation afin de les atténuer et limiter leurs impacts.

- On observe que la hausse des prix de l'énergie et l'inflation impactent fortement les Supply Chain et la **compétitivité des entreprises en venant ajouter une pression** importante sur les coûts.
- La **résilience des Supply Chain** est encore mise à rude épreuve. La demande reste toujours aussi volatile et le risque de pénuries impacte de manière significative la capacité à constituer du stock.



### Les 3 principaux risques anticipés par les directions Supply Chain



Pression sur les coûts

67%



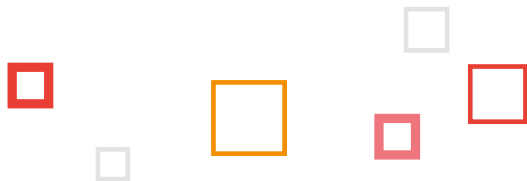
Pénuries de composants / de matières premières / d'énergie

60%



Volatilité de la demande

47%





## Les plans de transformation des directions Supply Chain historiquement tournés sur le digital s'ouvrent désormais sur la RSE

84%

des directions Supply Chain ont défini un plan de transformation

45%

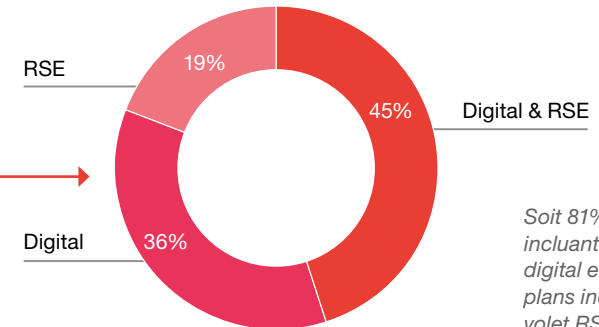
des plans de transformation définis incluent un volet digital et un volet RSE

Répartition des directions Supply Chain ayant défini un plan de transformation

● Plan de transformation défini	84%
● Plan de transformation non défini mais en réflexion	3%
● Plan de transformation non défini	13%



Sur quel(s) volet(s) portent les plans de transformation des directions Supply Chain ?



Soit 81% des plans incluant un volet digital et 64% des plans incluant un volet RSE.



Au sein de leurs plans de transformation, les directions Supply Chain font le choix de prioriser le digital : 81% des directions incluent ce volet dans leur roadmap stratégique.

La prise en considération des enjeux RSE est désormais observée avec 2/3 des plans définis incluant des dimensions environnementales, sociales et sociétales.

Même si la proportion des plans de transformation RSE est inférieure à celle des plans de transformation digitale, cela témoigne de la volonté des directions Supply Chain de concrétiser les opportunités offertes par la RSE en actions tangibles.

Pour répondre aux challenges imposés, les directions Supply Chain se sont préparées en construisant des plans de transformation répondant à une double temporalité : apporter des solutions de mitigation des risques à court terme et faire évoluer leur modèle logistique dans un horizon à 5 ans.

Pour réussir ce challenge, les directions Supply Chain ont porté leurs efforts sur 2 thématiques principales :

#### Focus 1

**La digitalisation,**  
n'apporte plus un  
avantage concurrentiel  
mais est maintenant une  
nécessité



#### Focus 2

**La RSE**  
devient une dimension  
à intégrer  
obligatoirement aux  
plans de transformation





## Focus 1

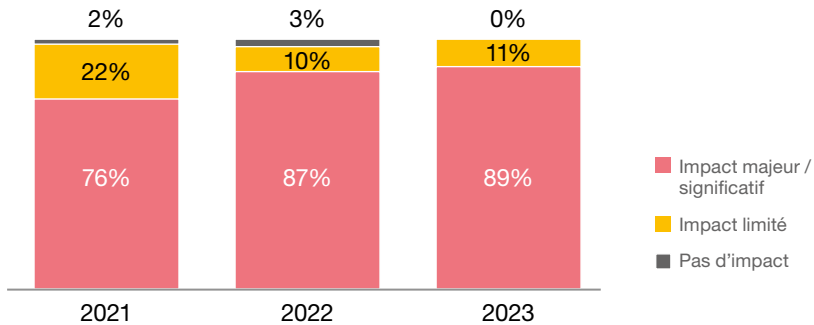
La digitalisation, devenue nécessité, n'est plus un avantage concurrentiel

## La digitalisation, premier axe de travail pour répondre à la complexité croissante des Supply Chain

89%

des directions Supply Chain sont convaincues que le digital et les nouvelles technologies auront un impact majeur sur leur activité à horizon 5 ans.

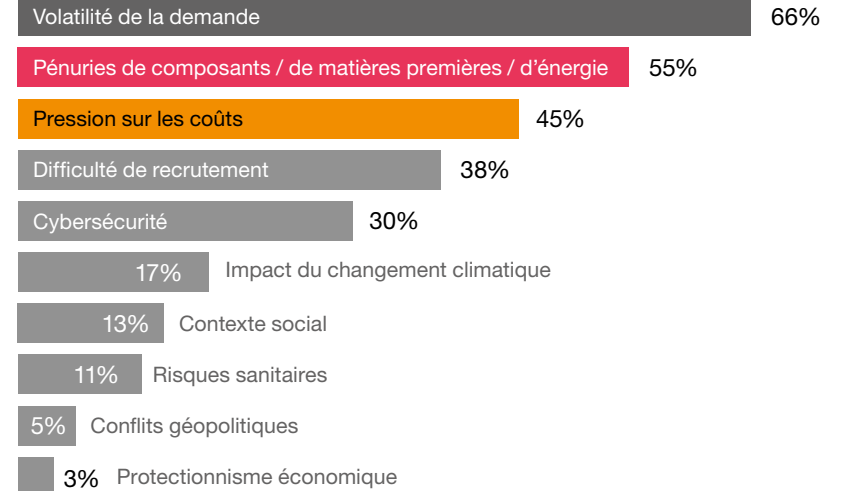
### L'impact du digital sur la Supply Chain à horizon 5 ans



### Quelles solutions grâce à la digitalisation de la Supply Chain ?

- Visibilité et partage d'information en temps réel
- Réactivité et robustesse des processus
- Scénarisation via des modèles de plus en plus justes
- Précision des prévisions
- Gestion de la traçabilité
- Optimisation des schémas de distribution
- Analyse de données

### Les principaux risques que le digital permet d'atténuer



66%

des répondants ont identifié la volatilité de la demande comme un risque qui pourrait être atténué par le digital.

La volatilité de la demande est un risque majeur pour les directions Supply Chain, qui se caractérise notamment par une grande difficulté à planifier leurs approvisionnements au plus juste.

Les solutions digitales intégrant des nouvelles technologies peuvent jouer un rôle déterminant pour le processus de planification et de gestion des approvisionnements. Des outils tels que des APS ou des modules de prévision permettent en effet :

- l'analyse de la demande exogène et endogène
- la modélisation des schémas d'approvisionnement et de distribution
- la scénarisation des décisions

## La maturité digitale des directions Supply Chain a significativement augmenté, leur permettant d'adresser les prochains challenges plus sereinement

**53%**

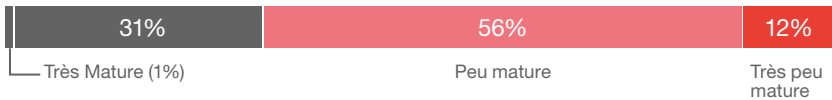
des directions Supply Chain s'estiment matures ou très matures sur les sujets digitaux (+21pts vs 2022)

### Niveau de maturité digitale des Supply Chain

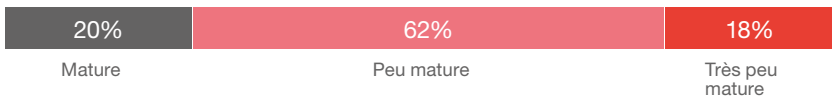
2023



2022



2021

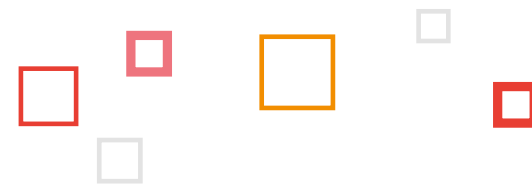


Les plans de transformation digitale mis en œuvre les années précédentes portent leurs fruits et de plus en plus de solutions digitales sont implémentées dans la Supply Chain : Automatisation, Intelligence Artificielle, APS, WMS.

On observe la constitution d'une véritable culture de transformation digitale via la constitution d'équipes projets dédiées et le développement de la culture de l'innovation. Cela en s'appuyant sur un écosystème élargi (partenaires, fournisseurs de solution, incubateurs) et des méthodes favorisant le travail en équipe (méthode agile, codéveloppement, ...).

Beaucoup d'entreprises en sont encore cependant aux premières étapes de leur transformation digitale et sont parfois déconnectées de la dynamique d'innovation continue.

## Malgré un consensus autour de l'importance des projets de transformation digitale, des freins continuent d'exister



### Les principaux freins à la digitalisation de la Supply Chain <sup>(1)</sup>

1	Coûts des projets	51%
2	Système d'Information actuel	45%
3	Qualité et/ou disponibilité des données	44%
4	Priorisation des besoins	42%
5	Compétences internes	41%
6	Appropriation des équipes / résistances	28%
7	Culture de l'entreprise	21%
8	Capacité à démontrer la valeur du digital	20%
9	Sponsorship de la direction	8%

Les projets d'optimisation peu coûteux sont souvent déjà déployés. Les directions Supply Chain doivent désormais lancer les projets de transformation plus coûteux. Ils intègrent des évolutions technologiques, de processus et d'organisation. Il est nécessaire d'aller au-delà du coût et d'intégrer « le risque à ne pas faire » dans le choix des projets à lancer.

Trois types de freins s'ajoutent à celui des coûts de projets : la qualité des systèmes d'information et de leurs données, l'accès aux compétences et la priorisation des besoins. L'anticipation de ces freins est nécessaire via la mise en place d'initiatives d'optimisation des systèmes d'information, des données et des compétences en amont de la transformation digitale.

Les directions Supply Chain ont désormais compris et accepté le bénéfice du digital pour se transformer. Ainsi, les résistances liées au changement, les freins culturels ou encore le manque de sponsorship ne ressortent plus comme des obstacles majeurs à la digitalisation des Supply Chain.

(1) Les répondants ont sélectionné au moins 3 propositions parmi les choix proposés

## Franchir le pas de la digitalisation, une obligation pour les directions Supply Chain

### Un constat clair et partagé

- Le digital, un enjeu ancré au sein des directions Supply Chain
- Un niveau de maturité en constante augmentation
- Une mise en œuvre des plans de transformations numériques complexe et coûteuse

### Des pistes pour répondre aux enjeux numériques prioritaires

- Initier et se concentrer sur un projet de transformation autour d'un sujet structurant, emblématique, porté par un sponsorship fort, privilégiant une approche Proof of Value, plutôt que de multiplier les Proof of Concepts
- Mettre en place une équipe data transverse dédiée aux projets, en appui sur l'ensemble du périmètre
- Sortir du calcul classique du retour sur investissement (ROI), en mettant en avant dans les prises de décisions les risques encourus si le projet de transformation n'est pas mené



## Focus 2

La RSE, une nouvelle dimension  
obligatoire pour tout plan  
de transformation

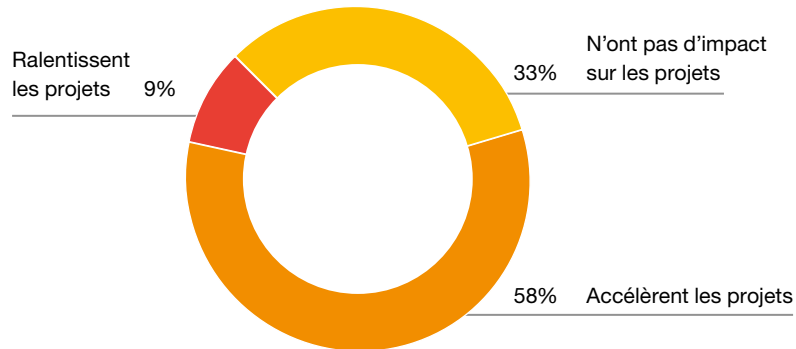


## La RSE est identifiée comme un axe stratégique, mais la priorité est donnée aux enjeux environnementaux

Bien que la RSE soit un sujet prioritaire pour 82% des directions Supply Chain, les deux volets ne sont pas priorisés à la même hauteur. La priorité est donnée aux enjeux environnementaux pour 67% des directions Supply Chain : gestion des déchets, lutte contre le changement climatique, éco conception et gestion des ressources naturelles étant les enjeux prioritaires à horizon 5 ans. Seulement 20% des directions estiment les enjeux sociaux et sociétaux comme un challenge prioritaire à horizon 5 ans.

De plus, la majorité des directions Supply Chain considère que les crises et événements récents accélèrent leurs projets de transformation RSE. Leur enjeu principal est d'améliorer leur résilience dans un monde où les crises se succèdent.

### Impact de l'enchaînement des crises sur les projets RSE



82%

des directions Supply Chain identifient la RSE comme un sujet prioritaire

67%

des directions Supply Chain estiment les enjeux environnementaux comme un challenge prioritaire

### Les enjeux environnementaux prioritaires à horizon 5 ans



60%

Gestion des déchets



46%

Eco-conception



48%

Lutte contre le changement climatique (inclus GES)



46%

Gestion des ressources naturelles

20%

des directions Supply Chain estiment les enjeux sociaux et sociétaux comme un challenge prioritaire

### Les enjeux sociaux et sociétaux prioritaires à horizon 5 ans



66%

Gestion des talents



34%

Intégration des enjeux de santé et sécurité



38%

Innovation durable



30%

Diversité et inclusion

## Les directions Supply Chain se jugent peu matures sur les sujets liés à la RSE, ce qui se reflète dans la faible utilisation des indicateurs de pilotage

62%

Des directions Supply Chain s'estiment peu ou très peu matures sur les sujets RSE

### Niveau de maturité RSE des Supply Chain



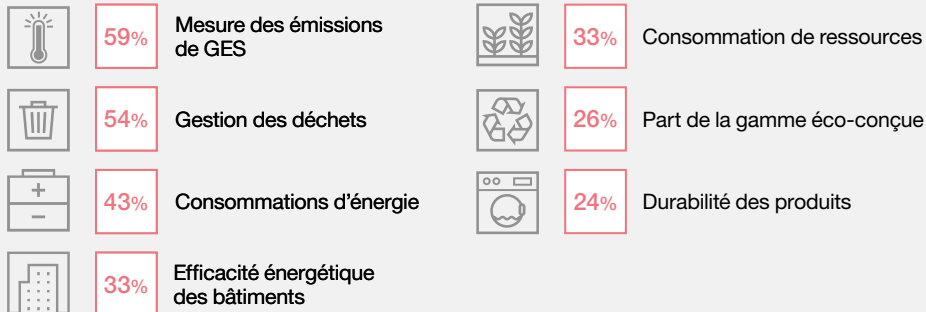
En dépit des crises survenues ces dernières années qui ont accéléré les projets de transformation, la majorité des directions de la Supply Chain considèrent que leur chaîne d'approvisionnement présente un faible niveau de maturité sur les sujets RSE.

Pour permettre une amélioration autour des enjeux RSE, il est primordial de partir d'un état des lieux factuel et de s'équiper d'outils pour piloter les évolutions. Or, encore peu d'indicateurs RSE sont mis en place au sein des entreprises. Ces dernières pourraient s'appuyer sur des solutions digitales pour collecter, analyser et interpréter les données de manière plus efficace, offrant ainsi une meilleure visibilité et une compréhension plus approfondie de l'impact RSE.

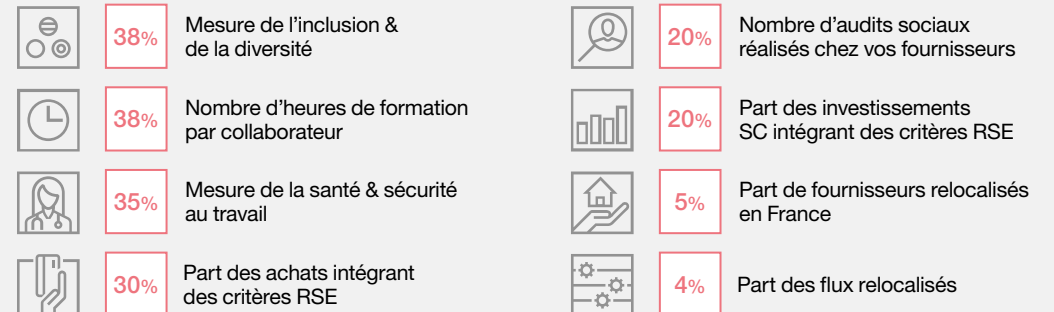


L'utilisation des indicateurs RSE pour le pilotage de la Supply Chain est à ce jour limitée avec un taux d'adoption inférieur à 50% pour la quasi-totalité des indicateurs

### Indicateurs environnementaux utilisés par les directions Supply Chain



### Indicateurs sociaux et sociétaux utilisés par les directions Supply Chain



## Des enjeux RSE forts mais une difficulté à passer de la réflexion à l'action

### Un constat clair et partagé

- La RSE, un sujet d'actualité et une priorité stratégique
- Un niveau de maturité perçu relativement faible à date
- Une utilisation des indicateurs limitée qui ne facilite pas le pilotage et la mise en œuvre opérationnelle

### Des pistes pour répondre aux enjeux RSE prioritaires

- Réaliser un diagnostic RSE : une 1<sup>ère</sup> étape pour poser les bases de la transformation et amorcer le passage de la réflexion à l'action en identifiant les périmètres à traiter prioritairement
- Initier une feuille de route concise et pragmatique s'appuyant sur un cadre précis et un nombre limité de chantiers
- S'appuyer sur le Digital afin de faciliter la mesure et le pilotage tout en répondant aux exigences réglementaires



Analyse des processus

## Planification de l'activité et approvisionnements

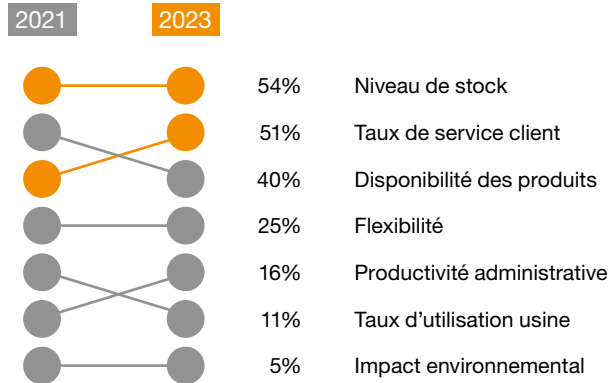
- Prévisions des ventes
- S&OP
- Plan Directeur de Production
- Approvisionnements



## Planification de l'activité et Approvisionnements

L'optimisation des niveaux de stock et le taux de service client demeurent au cœur des apports de valeur attendus du digital. La volatilité de la demande couplée à la multiplication des « contraintes » tout au long de la chaîne d'approvisionnement rendent difficile l'exercice de planification. Le digital doit permettre de gagner en agilité grâce à une planification optimisée et intelligente.

### Les apports de valeur attendus du digital <sup>(1)</sup>



(1) Les répondants ont sélectionné 1 à 3 apports de valeur parmi les 7 proposés

### La digitalisation du processus S&OP en tête des priorités

La digitalisation du processus S&OP reste l'enjeu prioritaire pour les Supply Chain. Ce processus permet de mieux piloter le taux de service client, le niveau de stock et la flexibilité qui restent en tête des apports attendus du digital. Ces tendances reflètent la volonté des directions Supply Chain d'adopter des approches innovantes pour sécuriser le processus complexe de planification dans un environnement incertain et en constante évolution.

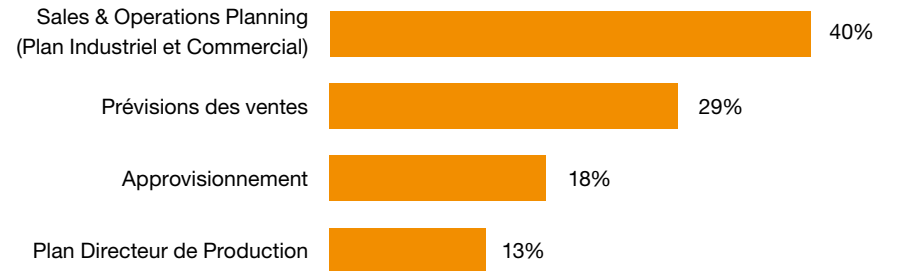
54%

des directions Supply Chain considèrent l'amélioration des niveaux de stock comme un apport essentiel du digital

51%

des répondants estiment que l'optimisation du taux de service client est un apport de valeur majeur du digital

### A horizon 2025, quel sera le processus le plus prioritaire en matière de digitalisation ?



### Sécurisation niveau de stock, un apport toujours en priorité

Les répondants confirment le top 3 des bénéfices attendus de la digitalisation des processus de planification : niveau de stock, taux de service client et disponibilité des produits. La sécurisation des niveaux de stock demeure l'objectif prioritaire de la digitalisation des processus de planification.



## Prévision des ventes

Utilisées par la majorité des directions Supply Chain, les solutions APS et les ERP apportent une réelle valeur aux processus de prévisions de ventes dans un contexte de volatilité de la demande.

42%

des Supply Chain utilisent une **solution spécialisée** pour la prévision des ventes (+9% vs. 2022)

68%

d'entre elles estiment que leur processus de prévision des ventes est performant ou **très performant** (+22 points vs 2022)

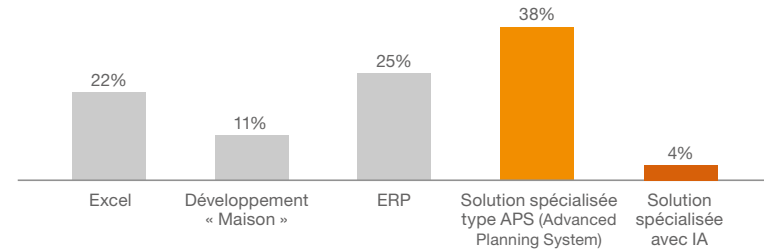
Le secteurs Automobile et agroalimentaire sont les plus satisfaits de leurs processus et outils  
Le secteur Chimie est le moins satisfait de ses processus et outils

### L'APS comme réponse à la volatilité de la demande ?

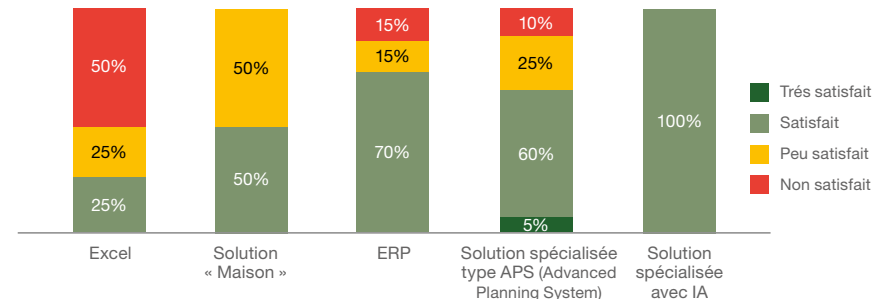
Dans un contexte inflationniste et de volatilité de la demande, il est très difficile de prévoir les ventes, même sur les produits les plus vendus. Les outils digitaux actuels s'appuient encore très majoritairement sur les modèles standards de prévisions (délais standards, saisonnalité, historiques de consommation, besoin d'anticipation) qui ne sont plus applicables et ne permettent pas de s'adapter à un environnement réclamant plus de flexibilité.

Les Supply Chain ont aujourd'hui besoin d'identifier très rapidement les variations de la demande pour réagir au plus vite, et de s'appuyer sur de nouvelles méthodes de prévisions capables de combiner plusieurs techniques novatrices (machines learning, auto-optimisation des méthodes statistiques, ...).

### Outils utilisés pour supporter le processus « Prévision des ventes »



### Niveaux de satisfaction du processus « Prévision des ventes » en fonction des outils utilisés



### Les outils traditionnels ne répondent plus aux besoins

Le taux d'équipement en solutions spécialisées de type APS pour la prévision des ventes continue d'augmenter, et cette tendance devrait se poursuivre au regard du niveau de satisfaction apporté par ces solutions. Les ERP continuent à être utilisés avec un niveau de satisfaction important.

Les outils traditionnels de bureautique ne permettent plus de répondre aux attentes des directions Supply Chain ; 75% des acteurs qui réalisent la prévision des ventes avec ces outils traditionnels sont peu ou pas satisfaits.



## S&OP

L'apport de valeur des solutions APS dans la sécurisation du processus S&OP est reconnu et apporte toujours plus de satisfaction.

26%

des Supply Chain utilisent une solution spécialisée pour couvrir le processus S&OP

83%

d'entre elles estiment que leur processus S&OP est **performant** ou **très performant**

Le secteur Agroalimentaire est le plus satisfait de ses processus et outils  
Le secteur automobile est le moins satisfait de ses processus et outils

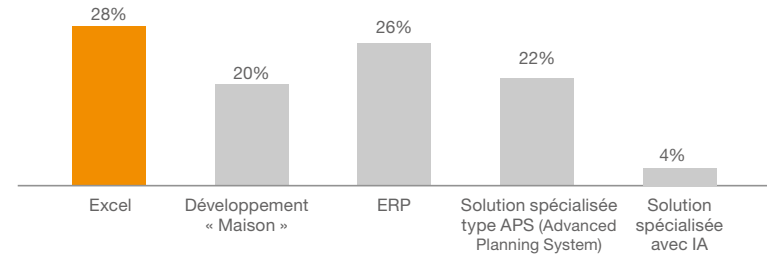
### Les outils de planification avancée, un réel besoin pour le processus S&OP

Les solutions spécialisées sont aujourd'hui incontournables pour mettre sous contrôle l'ensemble du processus S&OP. Elles permettent d'organiser la construction collaborative et la validation du plan industriel et commercial en s'appuyant sur des algorithmes mathématiques de prévision, d'optimisation et de simulation (construction de scénarios) pour permettre aux entreprises de prendre des décisions éclairées.

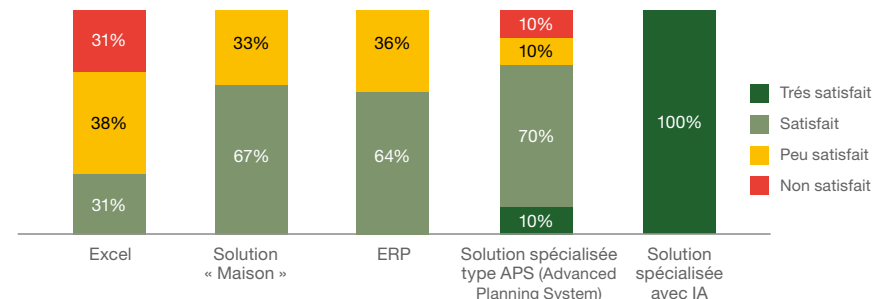
L'intégration d'éléments financiers (chiffres d'affaire, marge) dans les simulations du S&OP est le nouveau standard. Le challenge de demain est d'ajouter les indicateurs RSE dans les propositions de scénarios.

Les solutions APS, pouvant être opérationnelles en quelques mois, doivent être étroitement intégrées avec l'ERP afin d'améliorer les fonctionnalités de planification et d'en sécuriser la traduction.

### Outils utilisés pour supporter le processus « S&OP »



### Niveaux de satisfaction du processus « S&OP » en fonction des outils utilisés



### Les solutions spécialisées apportent une satisfaction notable

Le taux d'utilisation des solutions spécialisées est encore en croissance par rapport à l'année dernière; avec une diminution de l'utilisation des solutions Excel / Bureautique.

Les solutions spécialisées et les développements « Maison » présentent les plus hauts niveaux de satisfaction.



## Plan Directeur de Production

L'ERP demeure la solution mature pour répondre aux enjeux d'élaboration des plans de production des produits finis. Les solutions spécialisées devront gagner en maturité et donc en satisfaction pour prendre une part de marché plus significative.

9%

des Supply Chain utilisent des solutions spécialisées pour couvrir les activités de planification de la production

50%

d'entre elles estiment que leur processus PDP est performant

Le secteur de Chimie / Parachimie est le plus satisfait de ses processus et outils  
Le secteur Agro alimentaire est le moins satisfait de ses processus et outils

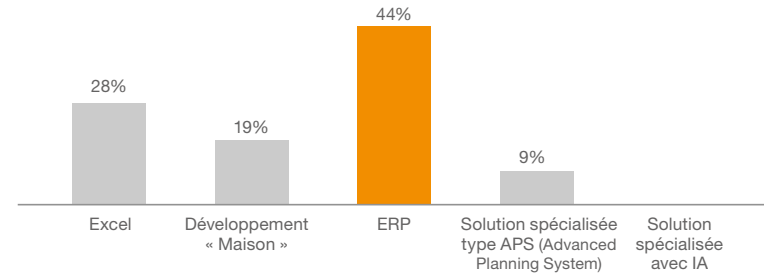
### La valeur ajoutée de l'ERP lui permet encore d'être privilégié aux APS

Le plan directeur de production sert d'interface entre le Plan Industriel et Commercial (PIC/S&OP) et le calcul des besoins (CBN/MRP). Il permet de définir précisément le besoin en produits réels finis pour la production.

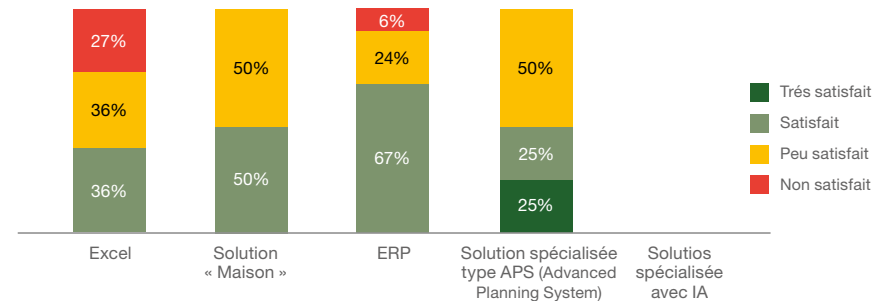
L'ERP est aujourd'hui la solution privilégiée pour adresser le processus PDP compte tenu des adhérences fortes avec les processus d'approvisionnements et de production adressés par l'ERP.

L'enjeu pour les solutions spécialisées de type APS est de proposer des facteurs différenciants de l'ERP et apporteurs de valeurs, tout en sécurisant une intégration optimisée avec celui-ci pour garantir la bonne exécution des processus aval.

### Outils utilisés pour supporter le processus « Plan Directeur de Production »



### Niveaux de satisfaction du processus « Plan Directeur de Production » en fonction des outils utilisés



### Une prédominance constante de l'ERP

Les différents outils permettant de supporter le processus du PDP sont mobilisés de façon stable par rapport à l'année dernière. On note toujours une prédominance constante de l'ERP, très utilisé pour le calcul du besoin net. Plus de la moitié des directions Supply Chain exploitant une solution digitale (ERP, solution spécialisée, in-house) sont satisfaites de la performance de leur Plan Directeur de Production, alors que l'utilisation d'Excel ne semble que faiblement répondre aux attentes.





## Approvisionnements

Le niveau de digitalisation des processus d'approvisionnement est globalement bon, principalement des processus d'approvisionnement, principalement adressé par les solutions de type ERP.

15%

des Supply Chain utilisent les **solutions spécialisées** pour couvrir le processus d'approvisionnement

100%

d'entre elles estiment que ce processus est **performant**

Le secteur de la Distribution/Commerce/Négoce est le plus satisfait de ses processus et outils

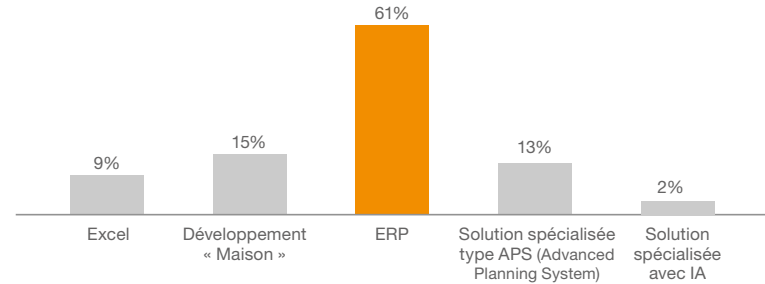
### L'ERP, la solution ultime pour une intégration nécessaire avec l'écosystème ?

Le Processus de gestion des Approvisionnements doit faire l'objet d'une attention particulière pour sécuriser la capacité à produire en garantissant que les biens, services et ressources soient disponibles au bon moment, en bonne quantité et au meilleur coût.

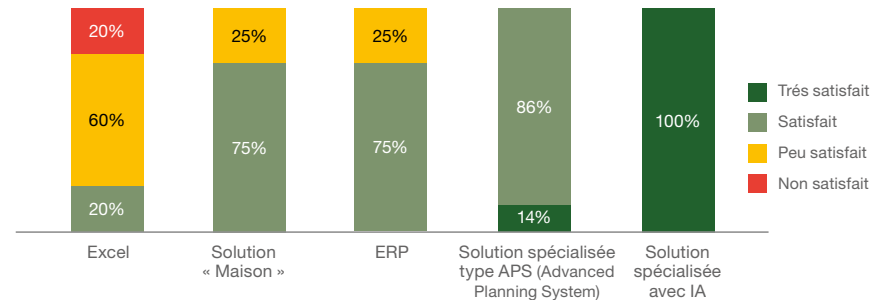
Dans un contexte de tensions sur les chaînes d'approvisionnements mondiales, il est important de pouvoir s'appuyer sur des outils agiles et flexibles pour bâtir des plans d'approvisionnements réalistes.

L'intégration avec l'écosystème de ses fournisseurs est essentielle pour gagner en visibilité sur leurs capacités de production, anticiper les problèmes d'approvisionnements (ruptures de stocks, retard de livraison, etc) et ainsi permettre une meilleure gestion des commandes.

### Outils utilisés pour supporter le processus « Approvisionnements »



### Niveaux de satisfaction du processus « Approvisionnements » en fonction des outils utilisés

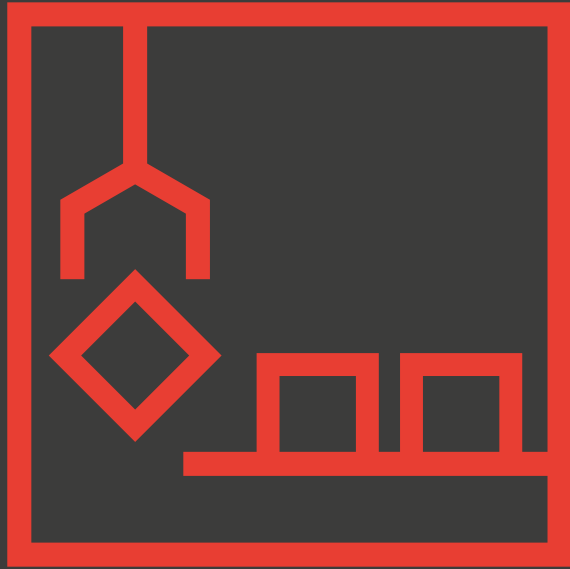


### L'ERP, toujours privilégié aux autres solutions du marché

Les Directions Supply Chain ont majoritairement recours aux ERP pour piloter leurs processus d'approvisionnement (61%), avec globalement une bonne satisfaction observée de leur outil.

Les solutions spécialisées obtiennent la plus grande satisfaction des outils utilisés, en hausse depuis l'année précédente (86% vs 56%).

Les outils bureautiques quant à eux, conservent un niveau de satisfaction très faible.



Analyse des processus

## Exécution logistique

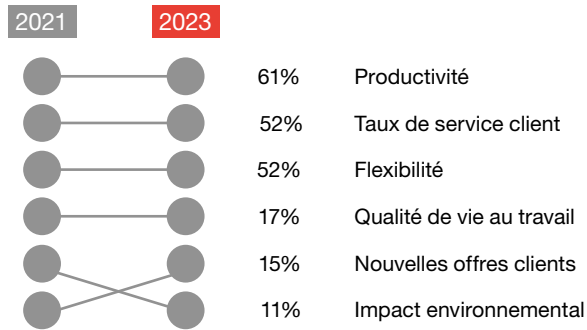
- Exécution logistique en plateforme
- Orchestration des commandes



## Exécution logistique

Une nouvelle fois, le digital n'apparaît pas comme un levier d'amélioration de la RSE des entreprises répondantes sur les aspects d'exécution logistique. Les entreprises restent sur un impact classique du digital en termes de bénéfices attendus : productivité, service client, agilité. Les réponses physiques et concrètes restent les principaux leviers d'amélioration de la qualité du travail.

### Les apports de valeur attendus du digital <sup>(1)</sup>



(1) Les répondants ont sélectionné 1 à 3 apports de valeur parmi les 7 proposés

61%

des directions Supply Chain considèrent l'amélioration de la productivité comme un apport essentiel du digital

11%

seulement des dirigeants estiment que l'amélioration de l'impact environnemental est une contribution essentielle du digital

### A horizon 2025, quel sera le processus le plus prioritaire en matière de digitalisation ?



### Vers une productivité maximale grâce à l'IA et à l'Automatisation

Afin de faire face à des défis logistiques complexes, les entreprises adoptent des stratégies axées sur l'amélioration de la productivité et de la flexibilité de leurs opérations logistiques. Pour cela, les directions de la Supply Chain semblent privilégier des technologies toujours plus avancées telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation et la robotique pour optimiser leur processus logistiques. Ces tendances reflètent leur volonté d'adopter des approches novatrices pour adapter leurs activités logistiques dans un environnement en constante évolution. L'optimum d'exécution est recherché en priorité par rapport à l'optimum environnemental.

### Des priorités stables : Productivité, Service Client et Flexibilité toujours en tête

L'ordre des principaux apports de valeur du digital reste stable par rapport à l'année dernière. Se placent de nouveau sur le podium, et dans le même ordre de priorité, l'amélioration de la productivité, du taux de service client et de la flexibilité.

Pour répondre à ces enjeux et assurer une qualité de service optimale, la digitalisation du processus d'orchestration des commandes reste la priorité des directions Supply Chain à horizon 2025.



## Exécution logistique en plateforme

La satisfaction envers les WMS reste élevée. Ceux-ci se placent comme les principaux outils capables de répondre à la complexité croissante des modèles logistiques.

58%

des Supply Chain utilisent une solution spécialisée (WMS ou avec IA) pour couvrir le processus Exécution logistique en plateforme

84%

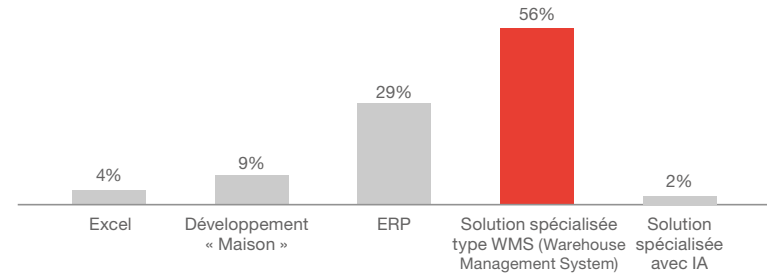
des Supply Chain ayant choisi d'utiliser une solution WMS pour couvrir le processus d'exécution logistique en sont satisfaites

Le secteur du Négoce et de la Distribution, est le plus satisfait de ses processus et outils, le moins satisfait étant le secteur de l'Aéronautique et de la Défense

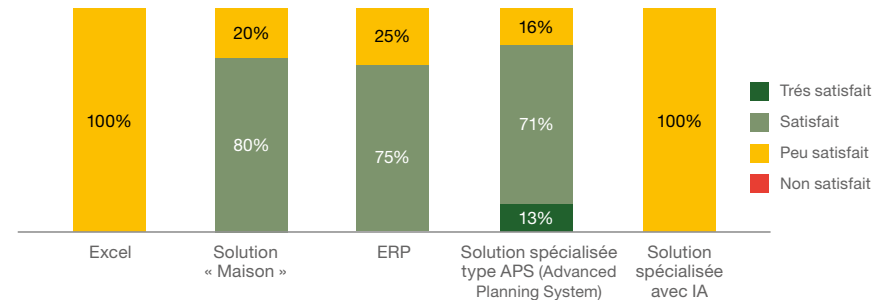
### Le WMS : une valeur ajoutée assurée

L'utilisation d'un WMS apporte des avantages significatifs en termes d'efficacité opérationnelle, de précision des stocks, de réduction des coûts et d'amélioration du service client dans les opérations d'entrepôt. Le WMS apporte ainsi une véritable valeur ajoutée en transformant la complexité de la gestion logistique en une expérience plus fluide et performante, assurant un niveau de satisfaction élevé aux entreprises ayant fait le choix d'en implémenter un.

### Outils utilisés pour supporter le processus « Exécution logistique en plateforme »



### Niveaux de satisfaction du processus « Exécution logistique en plateforme » en fonction des outils utilisés



### Une satisfaction croissante pour les utilisateurs de WMS

Seuls les WMS voient leur taux d'utilisation et leur niveau de satisfaction augmenter au fil de nos études. Ceux-ci sont de plus en plus répandus dans les entreprises répondantes : 56% en sont aujourd'hui équipées. Parmi celles-ci, 84% les jugent satisfaisants ou très satisfaisants, soit un niveau de satisfaction en hausse de 12 points par rapport à l'année précédente. La présence des ERP s'affaiblit quant à elle : 29% des directions Supply Chain indiquent les utiliser pour traiter le processus d'Exécution Logistique, avec un niveau de satisfaction toujours convenable.



## Orchestration des commandes

Si l'orchestration des commandes est une priorité pour les Directions Supply Chain qui ont des exigences élevées, celles-ci sont encore une minorité à utiliser les outils les plus performants du marchés.

73%

des Supply Chain indiquent se satisfaire de l'ERP pour couvrir le processus d'orchestration des commandes

60%

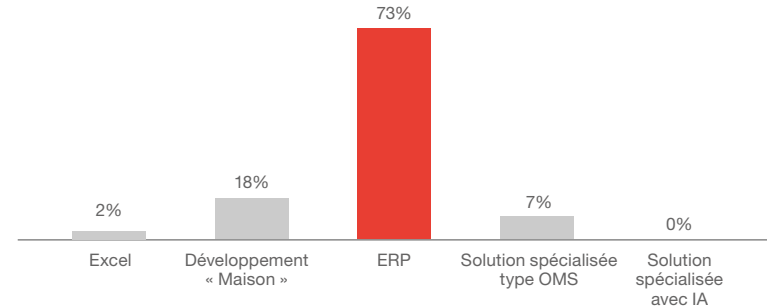
d'entre elles estiment que leur processus Orchestration des commandes est **satisfaisant** ou **très satisfaisant**

Le secteur du Négoce et de la Distribution se montre de nouveau le plus satisfait, tandis que l'Aéronautique et la Défense affichent la satisfaction la plus basse

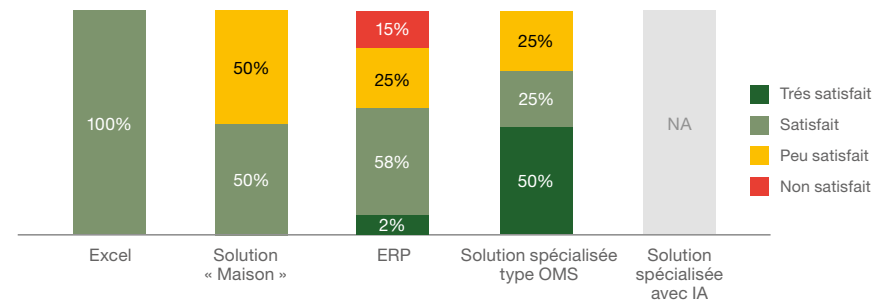
### L'implémentation d'un OMS : un projet complexe mais à forte valeur ajoutée

L'ERP reste de loin la solution privilégiée pour la gestion de l'orchestration des commandes. Malgré la priorisation du processus d'orchestration des commandes à horizon 2025, l'OMS éprouve des difficultés à s'imposer dans le paysage applicatif des directions Supply Chain répondantes. L'implémentation d'un OMS peut être complexe en termes d'intégration avec les outils existants (ERP, WMS), et la majorité des entreprises préfèrent encore gérer ce processus par le biais d'un outil déjà en place, quitte à ce que celui-ci ne soit pas spécialisé. Néanmoins, les quelques directions Supply Chain ayant fait le choix de lancer un projet de mise en place d'un OMS ont su en apprécier les avantages : visibilité accrue sur les commandes, gestion centralisée et automatisée, amélioration de l'efficacité opérationnelle, réduction des erreurs et meilleure satisfaction client. La mise en place de l'OMS est généralement confrontée à une mauvaise définition de la stratégie et de l'organisation logistique.

### Outils utilisés pour supporter le processus « Orchestration des commandes »



### Niveaux de satisfaction du processus « Orchestration des commandes » en fonction des outils utilisés



### Une satisfaction croissante pour les utilisateurs de WMS

Le processus d'orchestration des commandes continue à être traité dans la majorité des cas par un ERP (73% des répondants).

Néanmoins, cette année encore les utilisateurs de solutions OMS sont les plus satisfaits de leurs processus et outils d'orchestration des commandes : 75% des répondants se déclarent satisfaits ou très satisfaits, contre 60% des utilisateurs d'ERP.



## Analyse des processus

# Transport

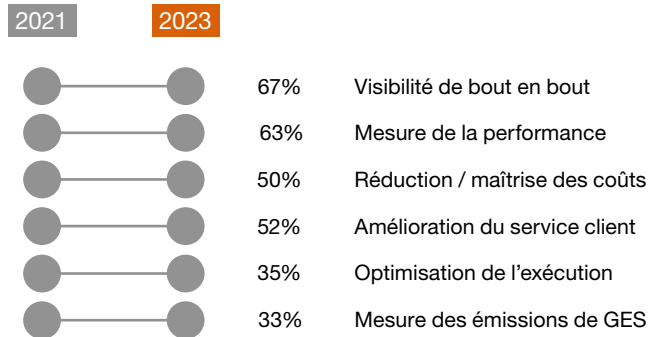
- **Sourcing** (appels d'offres, achats, contrats de transport)
- **Planification du transport**
- **Exécution et Track & Trace**
- **Finance** (contrôle facture, pré-facturation)



## Transport

En 2023, bien que l'on observe une distribution plus uniforme entre les différents apports du digital dans le domaine du transport, la visibilité de bout en bout demeure l'enjeu majeur de la digitalisation.

### Les apports de valeur attendus du digital <sup>(1)</sup>



(1) Les répondants ont sélectionné 1 à 3 apport de valeur parmi les 7 proposés

### Des apports de valeur répondant avant tout à des carences structurelles

Parmi les maillons d'une supply chain, le transport est traditionnellement considéré comme une boîte noire informationnelle, et donc un obstacle à une vraie visibilité de bout en bout. A ce titre, les entreprises veulent avant tout digitaliser le transport pour répondre à cet enjeu. On sait également que la donnée transport est atomisée et hétérogène, répartie entre de nombreux outils et parties prenantes. Cela complique considérablement la nécessaire consolidation des données indispensable à la mesure et au pilotage global de la performance. Là encore, les attentes sont très marquées.

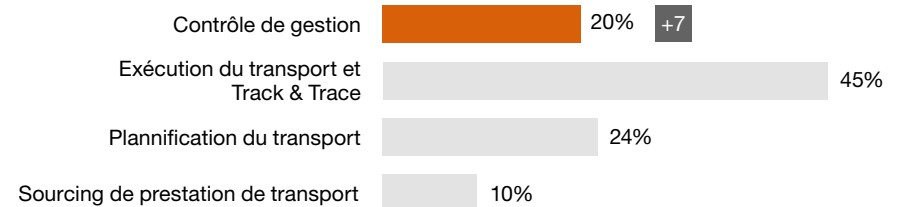
67%

des directions Supply Chain considèrent la visibilité bout en bout comme un apport essentiel de la digitalisation du transport.



La mesure de la performance est de nouveau un apport considéré comme essentiel du digital

### A horizon 2025, quel sera le processus le plus prioritaire en matière de digitalisation ?



En 2023, les réponses sont similaires à celles de 2022, mais il y a une augmentation significative dans la rubrique du contrôle de gestion, passant de 13% à 20%.

### Le digital est également très attendu sur des fondamentaux mieux maîtrisés

On retrouve ensuite les enjeux de performance opérationnelle : maîtrise des coûts, amélioration du service client et exécution du transport. Les deux premiers enjeux sont capitaux, le transport étant un poste de coût majeur des entreprises et le maillon de la supply chain le plus exposé aux yeux du client, à travers la livraison. L'apport de valeur du digital est donc là encore clé, même si les entreprises sont bien plus matures sur ces sujets. L'exécution stricto-sensu du transport est généralement bien maîtrisée par les entreprises, d'où des attentes moins fortes.

Enfin, en retrait quoiqu'en légère hausse par rapport à l'an passé, on retrouve la mesure des émissions de GES. Le sujet est très mal maîtrisé par les entreprises alors que la pression réglementaire, commerciale et financière va fortement s'accroître. Le digital sera clé pour répondre à cet enjeu. On peut donc s'attendre à ce que cette valeur progresse rapidement.



## Sourcing

Les progiciels spécialisés ou modules dédiés des ERP, utilisés par 4 répondants sur 10, ont un impact significatif sur le processus de sélection des transporteurs, augmentant ainsi le niveau de satisfaction de leurs utilisateurs.

56%

des Supply Chain s'appuient sur un **outil de bureautique** pour gérer la sélection des transporteurs

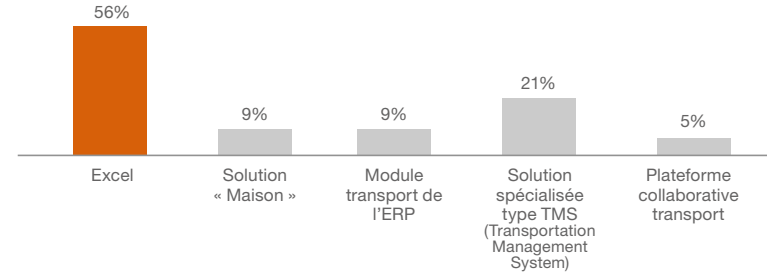
65%

d'entre elles n'en sont **pas du tout** ou **peu satisfaites**

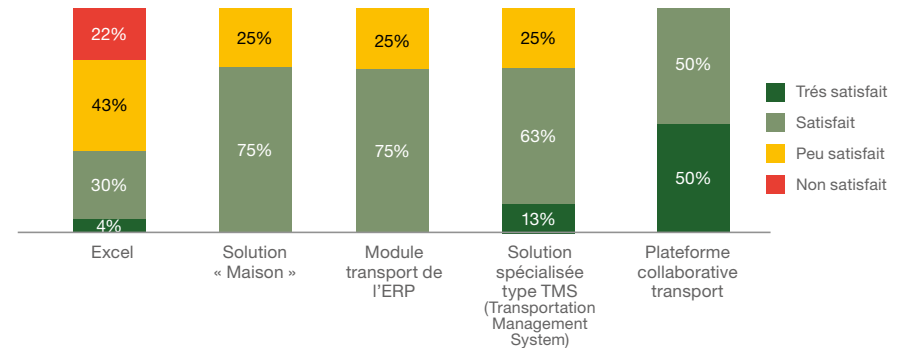
### Digitalisation du Sourcing : Clé de compétitivité dans un secteur en évolution

La digitalisation du sourcing dans le secteur du transport, bien que souvent reléguée en arrière-plan par de nombreuses directions Supply Chain, s'avère être une étape indispensable pour maintenir la compétitivité dans un environnement de transport en constante évolution. L'adoption de solutions spécialisées comme les modules d'ERP et les systèmes de gestion des transports (TMS) offre des avantages substantiels en améliorant la gestion des appels d'offre, la sélection des transporteurs et le suivi de leurs performances. En automatisant et optimisant ces processus, ces solutions permettent aux entreprises de mieux contrôler leurs coûts de transport, de rationaliser leurs opérations logistiques, d'identifier rapidement les opportunités tarifaires avantageuses et de répondre de manière plus agile aux exigences changeantes de leurs clients. Ainsi, la digitalisation du sourcing transport devient un levier essentiel pour accroître l'efficacité, accélérer la transparence et renforcer la compétitivité dans ce secteur dynamique.

### Outils utilisés pour supporter le processus « Sourcing »



### Niveaux de satisfaction du processus « Sourcing » en fonction des outils utilisés



### Les solutions spécialisées surclassent Excel face aux défis du Sourcing

56% des participants se servent d'Excel pour gérer le processus de sourcing, mais ils expriment une faible satisfaction en raison des limitations de l'outil pour piloter ce processus. En revanche, les 44% restants optent pour des solutions spécialisées telles que des modules d'ERP, des TMS, des développements personnalisés ou des plateformes collaboratives, et affichent un niveau de satisfaction très élevé.





## Planification

L'efficacité de la planification des opérations nécessite l'adoption de solutions spécialisées telles que les TMS, qui apportent une réelle valeur ajoutée pour les utilisateurs.

73%

des Supply Chain s'appuient sur une **solution spécialisée de type TMS, développements maison ou module de transport ERP** pour planifier le transport

60%

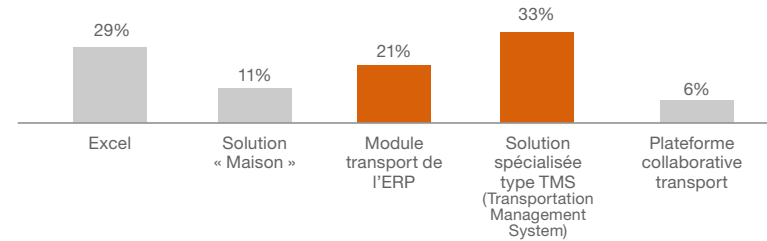
d'entre elles estiment que leur processus de planification du transport est **performant ou très performant**

### Une planification du transport complexe et centrale nécessitant des outils adaptés

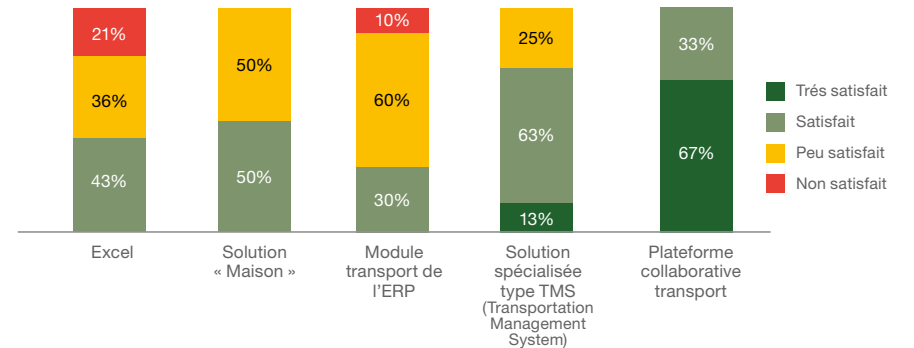
Aujourd'hui, les flux de transport sont étroitement intégrés aux opérations logistiques et de production, et la planification du transport joue un rôle central dans cette dynamique. Cette tâche complexe implique la prise en compte de nombreux facteurs, tels que l'engagement envers les clients, les contraintes liées au transport ou l'optimisation de la charge de travail. Face à cette complexité, l'utilisation de solutions numériques spécialisées et adaptées au contexte est devenue essentielle pour relever ces défis.

Les résultats de l'étude révèlent une corrélation positive entre la spécialisation des outils et la satisfaction des utilisateurs. Parmi les diverses solutions disponibles sur le marché, les systèmes de gestion des transports (TMS) sont les plus répandus parmi les répondants et offrent un niveau de satisfaction très élevé, tandis que les autres solutions sont moins adoptées ou peu utilisées. Cette tendance souligne l'importance croissante des solutions spécialisées, notamment les TMS, pour optimiser la planification du transport dans un environnement de plus en plus intégré et complexe.

### Outils utilisés pour supporter le processus « Planification »



### Niveaux de satisfaction du processus « Planification » en fonction des outils utilisés



### TMS incontournables dans la complexité de la logistique moderne

Un tiers des participants indiquent utiliser Excel pour la planification du transport, mais seulement 43% en sont satisfaits. En revanche, 54% optent pour des solutions intégrées, comme les TMS (Transport Management System) ou les modules de transport ERP. Les utilisateurs de TMS affichent une satisfaction élevée (76% satisfaits), tandis que seuls 30% des utilisateurs de modules de transport ERP sont satisfaits.



## Exécution et Track & Trace

Les professionnels de la Supply Chain accordent la priorité à la digitalisation de la gestion opérationnelle et de la traçabilité du transport, mais il est encore nécessaire de perfectionner les outils dédiés à ces domaines.

63%

des Supply Chain s'appuient sur une solution spécialisée de type TMS, module ERP ou plateforme collaborative pour exécuter le transport

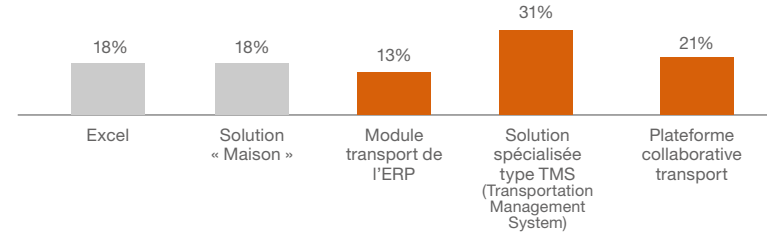
45%

d'entre elles estiment que leur processus de tracking du transport est **performant** ou **très performant**

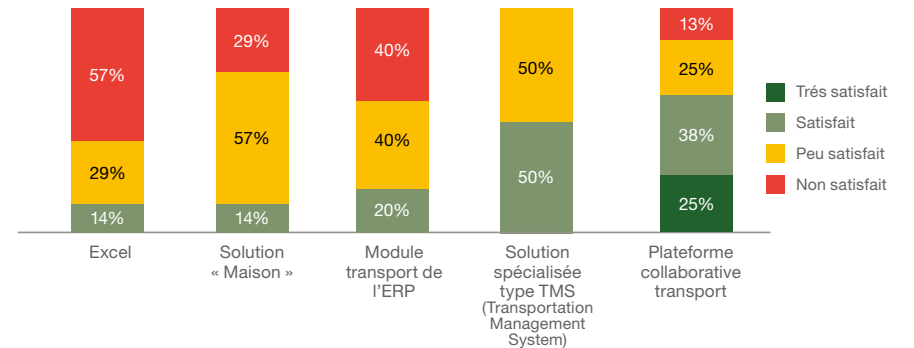
### La complexité du monde du transport complique la traçabilité

La majorité des répondants utilise des outils spécialisés, cependant, les dispositifs de suivi et de traçabilité ne satisfont toujours pas leurs besoins. Les raisons incluent la complexité de leur intégration dans le transport multimodal, des limites en termes de couverture géographique et temporelle, et des défis associés à la traçabilité lorsqu'il y a recours à des sous-traitants. Ces facteurs contribuent à une insatisfaction persistante parmi les utilisateurs, soulignant ainsi la nécessité de repenser et d'améliorer les solutions de suivi et de traçabilité pour répondre aux exigences évolutives du secteur du transport.

### Outils utilisés pour supporter le processus « Exécution et Track & Trace »



### Niveaux de satisfaction du processus « Exécution et Track & Trace » en fonction des outils utilisés



### Nécessité d'améliorer les outils T&T pour répondre aux attentes

Dans le domaine de l'exécution de la traçabilité (track and trace), le TMS demeure l'outil le plus utilisé, cependant la satisfaction à son égard est inférieure à 50%. En revanche, les plateformes collaboratives, adoptées par 21% des répondants, affichent une satisfaction de 63%. Les autres solutions disponibles connaissent un niveau de satisfaction inférieur à 20%. En effet, l'utilisation d'un ERP pour gérer le transport n'est pas une bonne pratique, les modules transport sont souvent faibles.



## Finance (contrôle facture, pré-facturation)

Dans le contexte des défis actuels, les processus d'exécution tirent davantage profit des solutions numériques, tandis que l'utilisation des outils bureautiques suscite une satisfaction limitée.

43%

des Supply Chain pilotent leur processus de contrôle de gestion Transport via un outil de bureautique

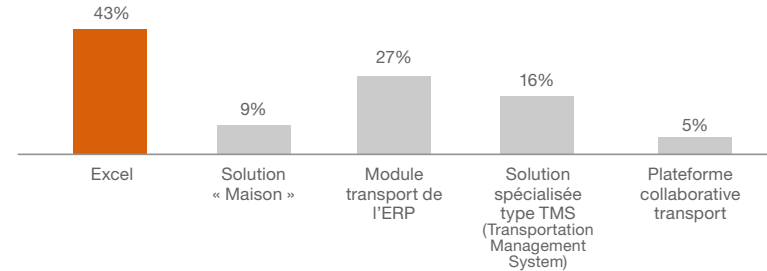
71%

d'entre elles considèrent que ce processus est **peu ou pas du tout performant**

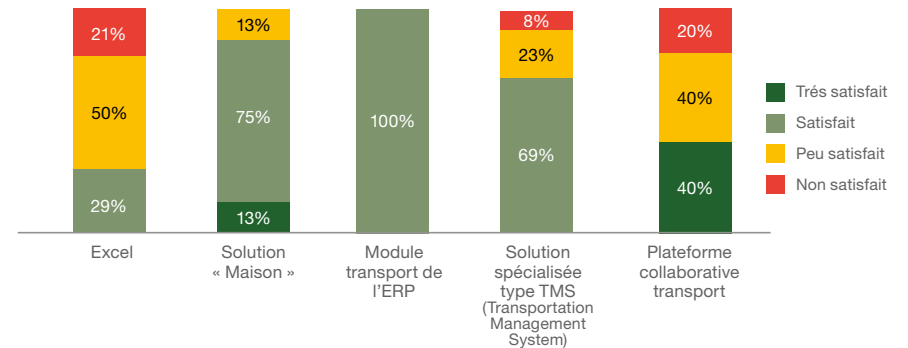
### L'amélioration du contrôle de gestion est entravée par des outils obsolètes

Une contradiction se manifeste entre le désir d'intensifier la surveillance des opérations de transport et l'efficacité limitée des outils, notamment Excel, employés à cette fin. Malgré les progrès dans les nouvelles fonctionnalités pour la gestion du transport offertes par les ERP et les TMS spécialisés, l'utilisation prédominante d'outils bureautiques persiste pour les tâches administratives. Cette réticence à la digitalisation entraîne une perte de productivité et d'efficacité, entravant la capacité à répondre aux besoins croissants des clients. Les conséquences existent aussi sur les coûts, avec les problématiques de surfacturation qui représentent une part très importante des coûts de transports sans qu'il soit possible de réaliser un contrôle exhaustif avec des solutions bureautiques. Néanmoins, le développement des outils numériques permet à la Supply Chain d'automatiser diverses tâches, améliorant la gestion des volumes dans des délais restreints. Ces solutions font office d'interface entre les données opérationnelles du transport et les informations de facturation des prestataires, favorisant la maîtrise des dépenses, simplifiant les tâches administratives et renforçant la communication entre les parties prenantes impliquées dans le processus.

### Outils utilisés pour supporter le processus « Finance »



### Niveaux de satisfaction du processus « Finance » en fonction des outils utilisés



### Nécessité d'améliorer les outils T&T pour répondre aux attentes

Comme lors des éditions précédentes, Excel demeure l'outil de prédilection des directions Supply Chain pour superviser la facturation du transport. Cependant, son utilisation engendre une satisfaction très limitée. En revanche, les outils spécialisés offrent un contrôle plus efficace des coûts de transport, avec un taux de satisfaction dépassant les 70%, à l'exception des plateformes collaboratives où l'adoption demeure très faible.



Analyse des processus

## Achats et relation fournisseurs

### ■ Source to Contract



## Achats et relations fournisseurs

L'apport de valeur transactionnelle constitue la principale préoccupation des Directions Achats cette année, matérialisée par une attention particulière à la fiabilité des reportings et l'application des processus.

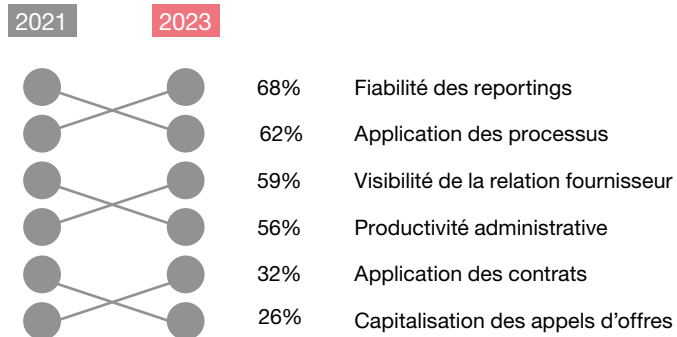
68%

des directions Supply Chain estiment que le digital va leur permettre de mieux fiabiliser leurs reportings

62%

des directions Supply Chain considèrent que le digital leur permettra d'assurer une meilleure mise en application des processus

### Les apports de valeur attendus du digital <sup>(1)</sup>



(1) Les répondants ont sélectionné 1 à 3 apports de valeur parmi les 7 proposés

### Décryptage : Une attention particulière portée sur l'apport de valeur transactionnelle

Dans un contexte géopolitique et économique toujours instable et incertain, les fonctions achats recentrent leur attention sur la fiabilisation de leurs reportings et la mise en application des processus.

L'apport de valeur transactionnelle reste donc la priorité des Directions Achats, suivi par la visibilité de la relation fournisseur qui constitue un sujet de préoccupation dans le contexte actuel.

### Nécessité d'améliorer les outils T&T pour répondre aux attentes

De nouvelles exigences réglementaires émergent et contraignent les directions Supply Chain à revoir leurs priorités.

Une attention particulière (...) des reportings, qui découlent d'une forte augmentation des exigences en termes de reportings extra-financiers. Ce phénomène est le résultat d'une demande de visibilité croissante de la part des clients (...) et des collaborateurs sur ce sujet, et d'un cadre réglementaire.

Longtemps considérés également comme l'un des atouts majeurs de la digitalisation, les enjeux liés à l'application des processus sont toujours d'actualité. Cela s'explique principalement par l'apparition de nouvelles lois, comme par exemple la nouvelle loi Finance sur la dématérialisation des factures, amenant indéniablement les directions achats à accélérer la mise en conformité de leur processus afin de se conformer à ces nouvelles exigences réglementaires.

Enfin, la sécurisation de la chaîne d'approvisionnement et la hausse des coûts de matières premières et de transport demeurent au centre des préoccupations. Les enjeux liés à la visibilité de la relation et au management des risques fournisseurs restent encore une priorité importante pour les directions achats cette année.



## Source-to-Contract

La digitalisation du processus Source-to-Contract est lancée. Les outils standardisés de type ERP prennent progressivement la place des anciens outils qui n'apportent plus une réponse satisfaisante aux nouveaux enjeux des Directions Achat.

13%

des Supply Chain utilisent une **solution spécialisée** pour couvrir le processus Source to Contract

47%

d'entre elles estiment que leur processus Source to Contract est **satisfaisant ou très satisfaisant**

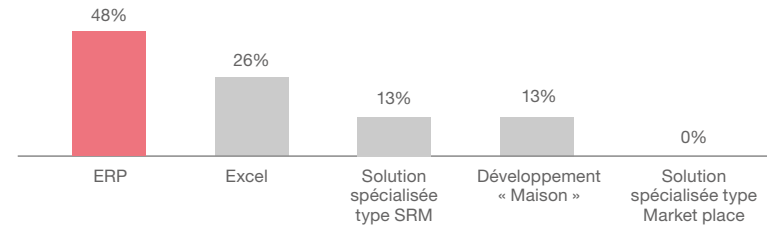
### L'ERP, une première étape du processus de digitalisation

Les directions Supply Chain se sont orientées vers des solutions ERP pour outiller le processus Source-to-Contract. Ces solutions ne semblent pas encore apporter une réponse suffisante aux nouveaux besoins des fonctions achats qui sont dans l'obligation de fournir des indicateurs de plus en plus précis (taux de contractualisation, performance des contrats, indicateurs extra-financiers,..)

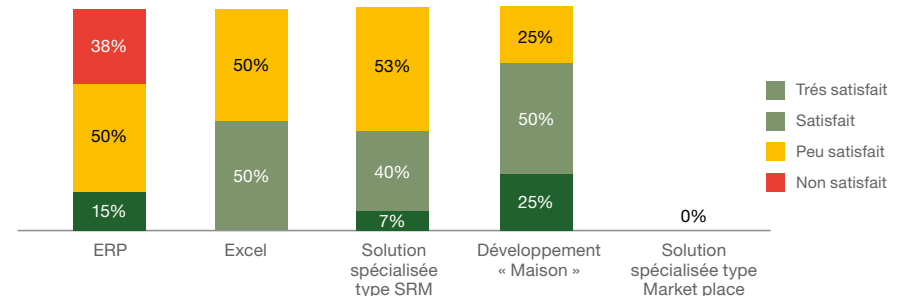
Cependant, la courbe d'apprentissage liée à la conduite du changement de la transition d'un outil très personnalisé à un outil standardisé ne semble pas encore terminée.

La mise en place de solutions standardisées de type ERP semble donc constituer la première étape vers la digitalisation du processus Source-to-Contract. Elle nécessitera néanmoins d'être amendée par la mise en place de modules spécifiques Source-to-Contract au sein des ERP ou par l'interfaçage de solutions spécialisées pour répondre aux nouveaux besoins et aux nouveaux enjeux des fonctions achats.

### Outils utilisés pour supporter le processus « Source-to-Contract »



### Niveaux de satisfaction du processus « Source-to-Contract » en fonction des outils utilisés



### Des solutions innovantes pour répondre aux besoins des directions achats

Les solutions Excel et développements maisons montrent leurs limites. 88% des Directions Supply Chain utilisant la solution Excel se disent insatisfaites. Le niveau de satisfaction est plus partagé pour les solutions Développement Maison. Cependant, cet outil ne semble plus fournir une réponse suffisante. En effet, plus aucune d'entre elles ne se dit « très satisfaite » de ce type outil. Ces solutions sont progressivement remplacées par des solutions généralistes de type ERP, qui répondent encore moyennement aux besoins. Enfin, la mise en place de solutions spécialisées, type SRM, semble ne pas avoir encore été réellement initiée à grande échelle. Il est tout de même à noter qu'une fois mises en place, ces solutions sont celles qui génèrent le taux de satisfaction le plus élevé en réponse aux besoins des directions Supply Chain.

## Méthodologie

Enquête réalisée auprès de 100 dirigeants Supply Chain en France réalisant plus de 50 millions de chiffres d'affaires, tous secteurs confondus.



## Contacts



### Michel Lachkar

Associé Consulting  
Responsable des activités Supply Chain  
PwC France et Maghreb  
michel.lachkar@pwc.com  
+33 (0)6 07 66 92 17



### David Rigault

Directeur Consulting  
Supply Chain ETI  
PwC France et Maghreb  
david.rigault@pwc.com  
+33 (0)6 98 91 99 69



### Matthieu Lemasson

Associé en charge du secteur  
Aerospace & Defense,  
PwC France et Maghreb  
matthieu.lemasson@pwc.com  
+33 (0)6 32 49 62 83



### Stéphane Loubère

Associé  
Strategy& France  
stephane.loubere@pwc.com  
+33 (0)6 12 93 88 76

### À propos de PwC France et Maghreb

En France et au Maghreb, PwC développe des missions de conseil, d'audit et d'expertise juridique et fiscale pour des organisations de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Fortes de plus de 6 000 collaborateurs, ses équipes pluridisciplinaires conjuguent leurs savoir-faire au sein d'un réseau international de plus de 328 000 personnes dans 152 pays.

PwC France et Maghreb a pour ambition stratégique de devenir l'acteur de référence de la création de confiance et de la transformation durable des entreprises, en ligne avec la stratégie mondiale du réseau PwC, The New Equation.

Rendez-vous sur [www.pwc.fr](http://www.pwc.fr)