

# Les enjeux stratégiques des opérations en 2021

# Introduction

Le cabinet Roland Berger et France Supply Chain se sont associés pour mener à bien une étude qui vise à identifier les principaux défis et tendances auxquels sont confrontées en 2021 les directions des opérations. En bouleversant les usages de consommation et les canaux de vente, la crise de la Covid-19 perturbe fortement les supply chains. Alors que la lutte contre la pandémie progresse, la priorité pour les entreprises en 2021, dans ce contexte d'incertitude de la demande, est à la fois d'assurer la fiabilité de leurs chaînes d'approvisionnement et d'accompagner le retour de la croissance.

# Sommaire

## 1. Un échantillon d'entreprises large et varié ..... 4

L'échantillon des entreprises qui ont répondu à l'étude est représentatif de tous les secteurs de l'économie.

## 2. Trois défis majeurs transverses à tous les secteurs ..... 6

L'ensemble des secteurs est confronté à l'instabilité de la demande et à des risques de rupture d'approvisionnement et d'augmentation des coûts.

## 3. Trois objectifs stratégiques majeurs pour les opérations en 2021 ..... 8

Pour leurs opérations, les entreprises se sont fixé trois objectifs stratégiques majeurs pour 2021 : accompagnement du retour de la croissance, maîtrise des risques et amélioration de la performance opérationnelle.

## 4. Les chantiers prioritaires en 2021 pour répondre aux défis actuels ..... 10

Les chantiers prioritaires que les entreprises pensent lancer pour répondre à leurs défis actuels portent sur la reconfiguration de leur réseau logistique, la refonte de leur processus de planification et l'intégration du développement durable.

## 5. Les capacités à mettre en place pour atteindre les objectifs stratégiques ..... 12

Dans la droite ligne des chantiers prioritaires, les capacités mises en place par les entreprises s'appuieront sur des transformations digitales et un ajustement organisationnel.

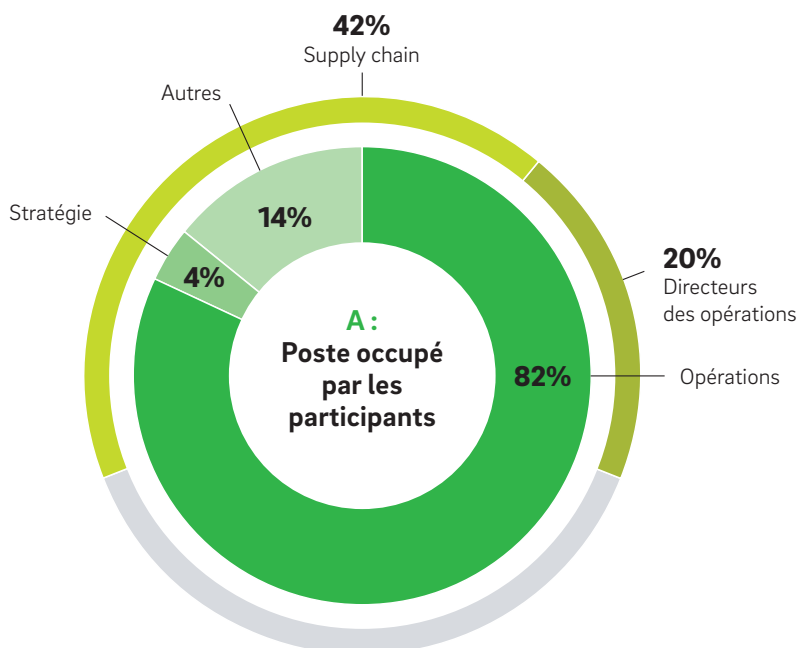
# 1. Un échantillon d'entreprises large et varié

L'échantillon des entreprises qui ont répondu à l'étude est représentatif de tous les secteurs de l'économie.

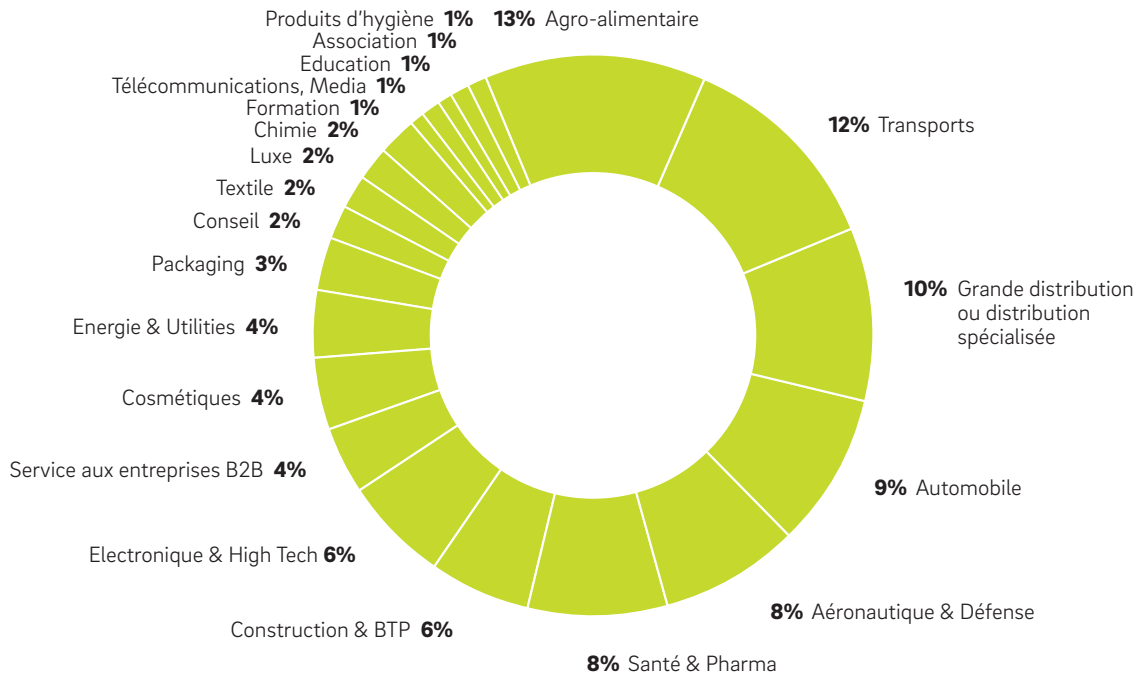
Plus de 100 personnes ont participé à cette étude, dont la grande majorité – 82% – occupe un poste au sein des opérations. → **A**

Les répondants sont issus principalement des secteurs des transports, de l'agro-alimentaire, de la distribution, de l'aéronautique et de la défense, de la santé et du secteur pharmaceutique, du luxe, de l'électronique, la construction, sans oublier l'automobile, les services aux entreprises, les technologies, media et télécommunications... Ils constituent un échantillon varié, suffisamment large pour offrir un panorama complet des grands enjeux et objectifs des directions des opérations. → **B**

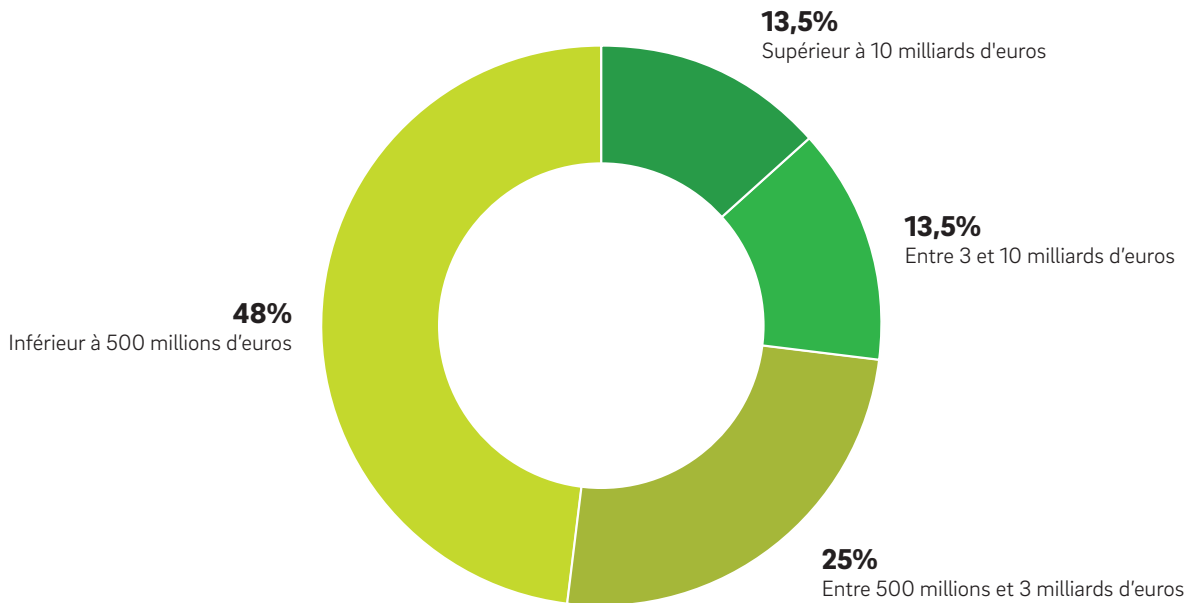
Des entreprises de toute taille, des PME aux grands groupes de tous les secteurs, sont ainsi représentées. Avec 52% des réponses, les entreprises avec un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros sont majoritairement représentées. → **C**



**B : Répartition des secteurs des entreprises participantes**



**C : Répartition des entreprises par chiffre d'affaires**



## 2. Trois défis majeurs transverses à tous les secteurs

L'ensemble des secteurs est confronté à l'instabilité de la demande et à des risques de rupture d'approvisionnement et d'augmentation des coûts.

Les principales préoccupations pour les opérations en 2021 ont trait à l'incertitude. L'instabilité de la demande constitue cette année le premier défi des entreprises, suivi de près par les risques de rupture d'approvisionnement. Ces défis sont étroitement liés aux conséquences de la pandémie et aux changements de comportement qu'elles induisent. Le bouleversement des besoins des consommateurs à la suite des confinements, l'accélération du développement de l'omnicanalité et de l'e-commerce en réponse aux restrictions de déplacement supposent en effet que les entreprises aient à leur disposition des outils de prévision et de planification et des canaux de production et de distribution adaptés.

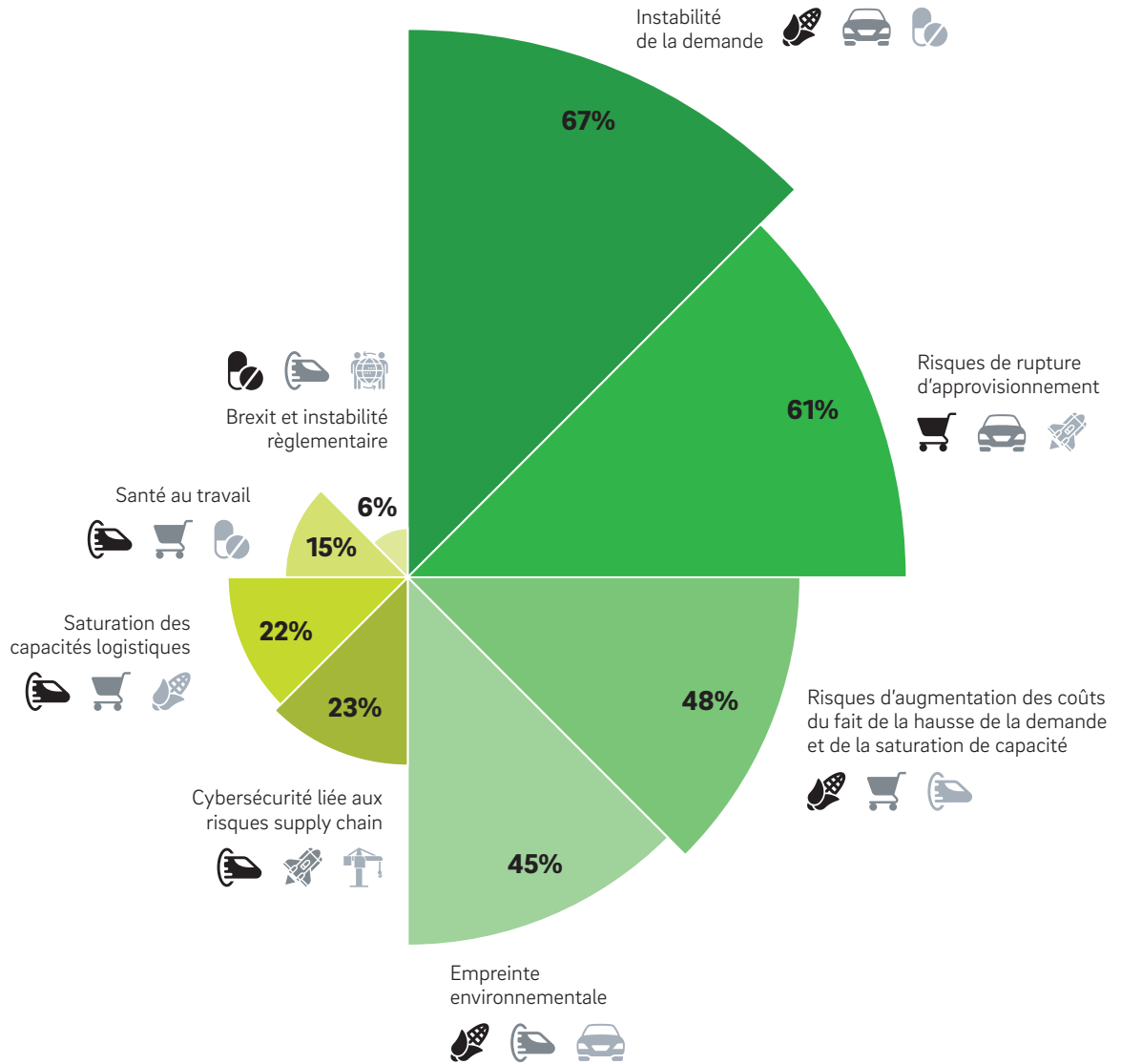
Dans un contexte économique contraint, la maîtrise des coûts reste un défi majeur : près de la moitié des participants craignent leur augmentation, sous l'effet combiné d'une hausse de la demande et d'une saturation des capacités (par exemple dans les transports).

Les secteurs d'activité qui connaissent le plus les trois défis majeurs – instabilité de la demande, risques de rupture d'approvisionnement, et augmentation des coûts – sont l'agro-alimentaire, la grande distribution/la distribution spécialisée, l'automobile, la santé pharma et l'aéronautique-défense.

La nécessité de maîtriser l'empreinte environnementale des opérations constitue un défi important pour les entreprises en France, juste après l'augmentation des coûts.

Le défi lié à la cybersécurité reste encore modéré : il n'est cité que par 25% des entreprises. L'émergence d'une prise de conscience des risques cyber auxquels sont confrontées les entreprises est notamment liée à une augmentation des cyber-attaques, de la digitalisation et de l'interconnexion des systèmes d'information, y compris dans une logique d'entreprise étendue avec les fournisseurs et partenaires.

# Défis actuels pour les opérations



- Secteur le plus concerné 1
- Secteur le plus concerné 2
- Secteur le plus concerné 3

Aéronautique & Défense	Agro-alimentaire	Automobile	Chimie	Construction & BTP	Electronique & High Tech
Grande distribution ou distribution spécialisée	Packaging	Transport	Santé & Pharma	Service aux entreprises B2B	

Source : France Supply Chain, Roland Berger

### 3. Trois objectifs stratégiques majeurs pour les opérations en 2021

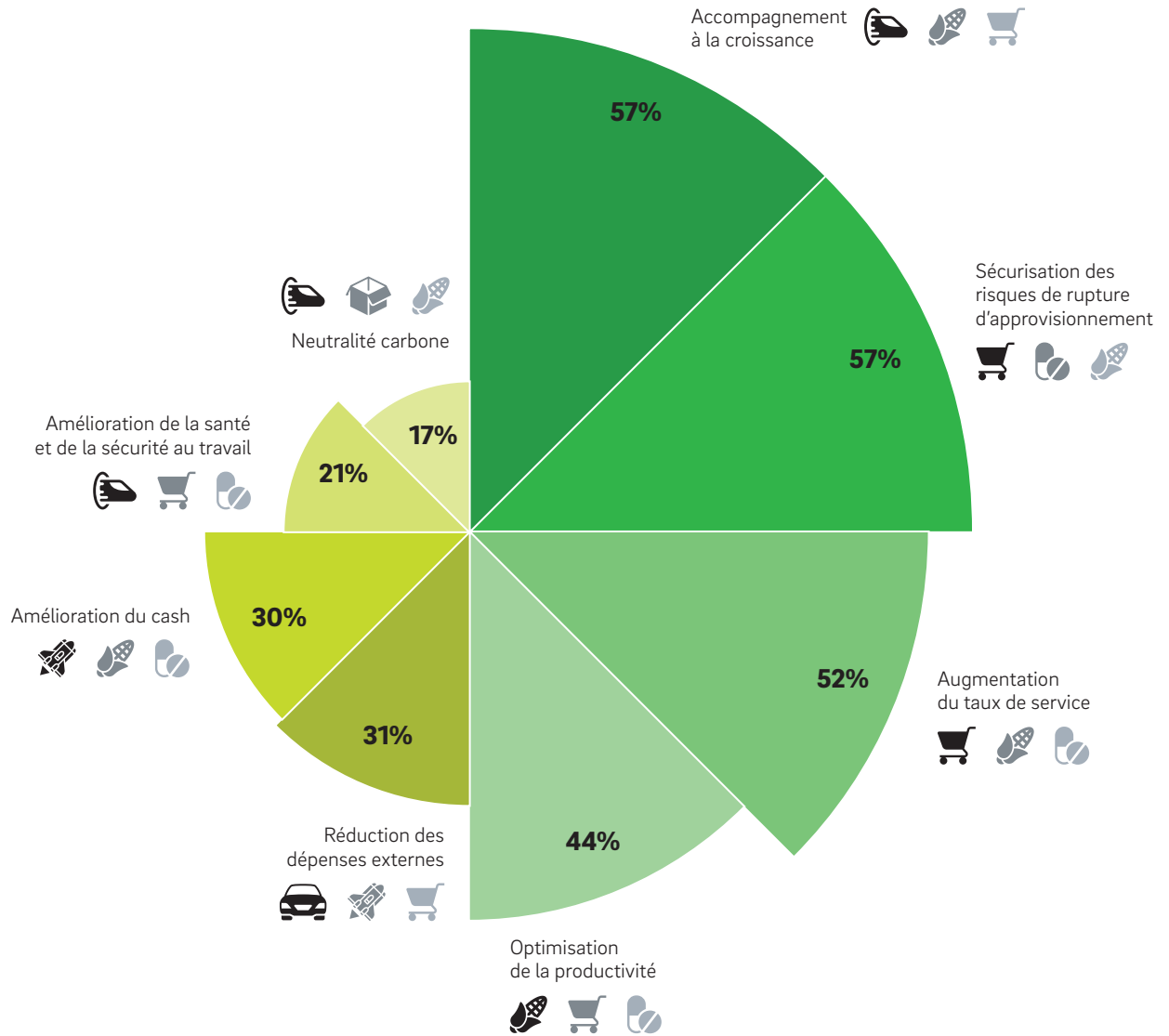
Pour leurs opérations, les entreprises se sont fixé trois objectifs stratégiques majeurs pour 2021 : accompagnement du retour de la croissance, maîtrise des risques et amélioration de la performance opérationnelle.

Parmi les objectifs stratégiques que les entreprises se sont fixés pour leurs opérations en 2021, l'accompagnement du retour de la croissance et la sécurisation des risques de rupture d'approvisionnement constituent, à égalité, les deux priorités. Les entreprises s'attachent à la fois à répondre aux impératifs immédiats de la crise et de construire la reprise.

D'autres objectifs illustrent cette double nécessité de répondre à la demande et de maîtriser les coûts : augmentation du taux de service, optimisation de la productivité, réduction des dépenses externes et amélioration du cash... La réponse aux défis environnementaux, quant à elle, s'inscrit non pas dans un horizon immédiat mais plutôt dans un temps plus long : la neutralité carbone ne figure aux objectifs annuels que pour 17% des entreprises.



# Objectifs stratégiques pour les opérations en 2021



- Secteur le plus concerné 1
- Secteur le plus concerné 2
- Secteur le plus concerné 3

- Aéronautique & Défense
- Agro-alimentaire
- Automobile
- Chimie
- Construction & BTP
- Electronique & High Tech
- Grande distribution ou distribution spécialisée
- Packaging
- Transport
- Santé & Pharma
- Service aux entreprises B2B

Source : France Supply Chain, Roland Berger

## 4. Les chantiers prioritaires en 2021 pour répondre aux défis actuels

Les chantiers prioritaires que les entreprises pensent lancer pour répondre à leurs défis actuels portent sur la reconfiguration de leur réseau logistique, la refonte de leur processus de planification et l'intégration du développement durable.

Plusieurs stratégies seront poursuivies par les entreprises pour faire face à leurs défis et atteindre leurs objectifs. Les chantiers prioritaires ainsi définis soulignent l'importance pour les entreprises d'adapter leur offre à la demande et d'assurer l'adéquation entre leurs schémas logistiques et les canaux de ventes développés pour correspondre aux nouveaux usages des consommateurs, notamment via l'e-commerce, qui suppose assez fréquemment une logistique dédiée.

Les répondants sont en effet 39% à vouloir enclencher la reconfiguration de leur réseau logistique, et autant à souhaiter la refonte de leur processus de planification. Signe de leur engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique, ils sont presque aussi nombreux, avec 34% d'entreprises concernées, à inscrire l'intégration du développement durable dans leurs opérations afin de réduire leur empreinte carbone. Les objectifs immédiats des entreprises ne les empêchent donc pas de déployer des chantiers clés sur un temps plus long.

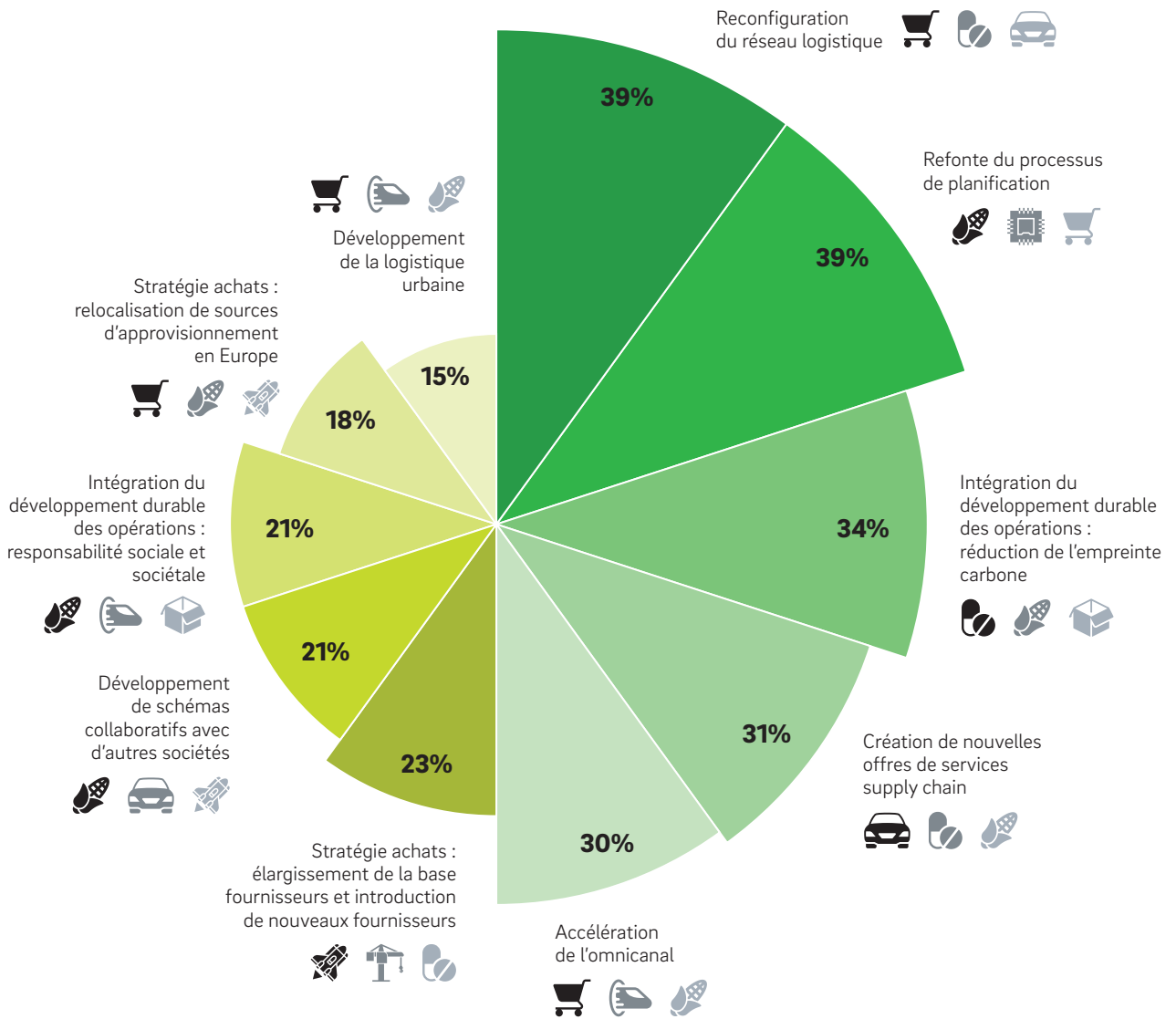
Les secteurs confrontés aux défis les plus importants sont aussi ceux qui sont les plus concernés par ces trois chantiers majeurs : l'agro-alimentaire, la santé et le secteur pharmaceutique et la distribution dans son ensemble.

D'autres chantiers se distinguent par ailleurs : création de nouvelles offres de service en supply chain (34% des entreprises), accélération de l'omnicanal (30%), élargissement de la base de fournisseurs (23%), suivis, à égalité, du développement de schémas collaboratifs avec d'autres entreprises et de la prise en compte de la responsabilité sociale (21%).

Les chantiers prioritaires pour 2021 ne reflètent que dans une moindre mesure les réflexions menées par les entreprises pour la relocalisation des sources d'approvisionnement et de production en Europe, à la suite des disruptions engendrées par la pandémie. Les relocalisations de source d'approvisionnement sont une préoccupation moins importante des entreprises avec 18% des votes, malgré les débats actuels sur l'origine « made-in » des produits, dans le contexte de la Covid-19.

Le développement de la logistique urbaine (15%) ne concerne lui aussi qu'une part réduite des entreprises. Il répond notamment à la nécessité d'adopter des schémas logistiques moins coûteux et plus agile en milieu urbain pour répondre à la variabilité de la demande.

# Grands chantiers à lancer en 2021 pour répondre aux objectifs stratégiques



● Secteur le plus concerné 1  
 ● Secteur le plus concerné 2  
 ● Secteur le plus concerné 3

Aéronautique & Défense	Agro-alimentaire	Automobile	Chimie	Construction & BTP	Electronique & High Tech
Grande distribution ou distribution spécialisée	Packaging	Transport	Santé & Pharma	Service aux entreprises B2B	

Source : France Supply Chain, Roland Berger

## 5. Les capacités à mettre place pour atteindre les objectifs stratégiques

Dans la droite ligne des chantiers prioritaires, les capacités mises en place par les entreprises s'appuieront sur des transformations digitales et un ajustement organisationnel.

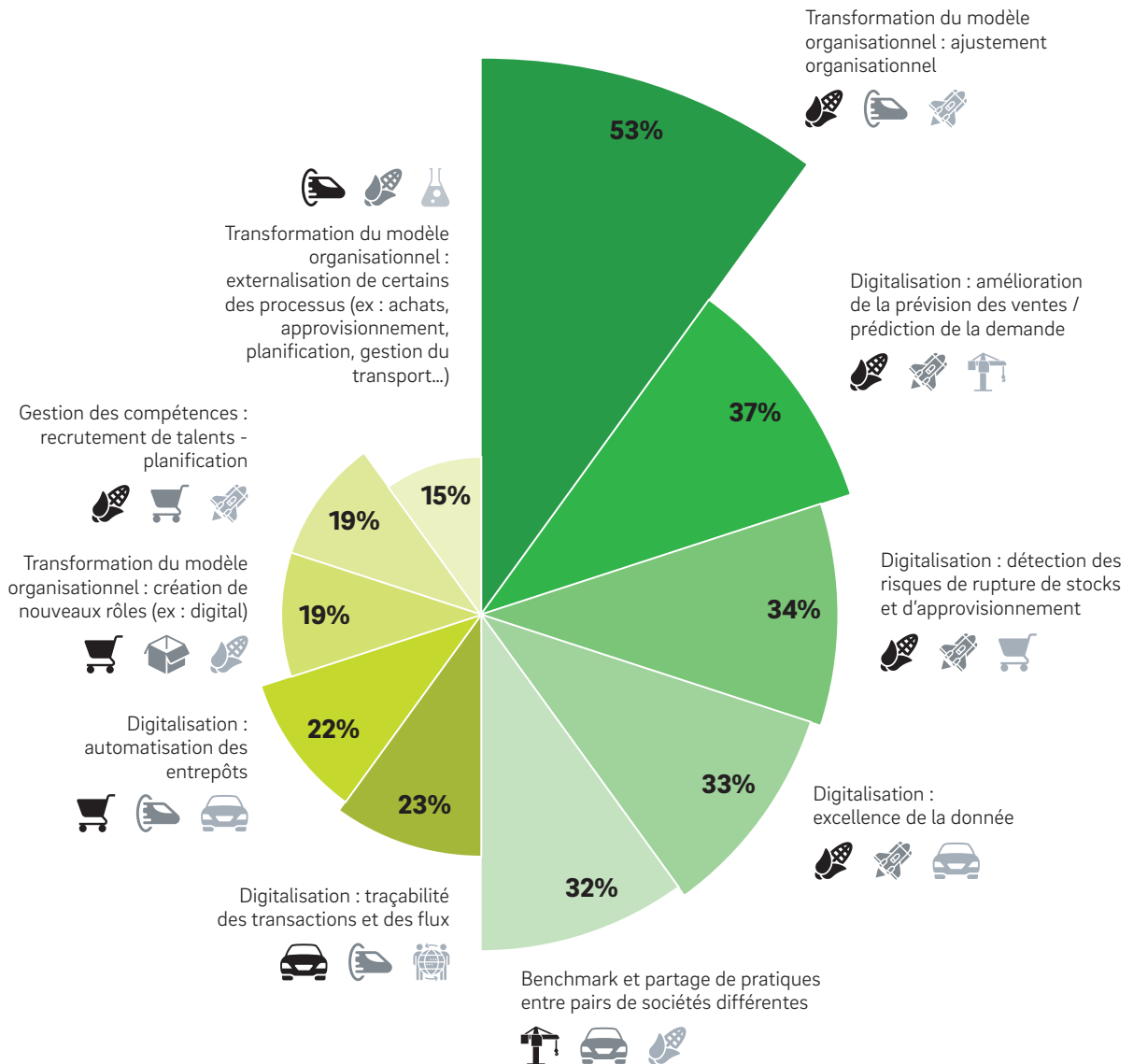
Pour faire face à leurs enjeux de croissance et de performance, les entreprises vont devoir entamer des transformations organisationnelles mais aussi digitales. Parmi les capacités principales que les entreprises comptent mettre en place en 2021, l'ajustement organisationnel concerne un peu plus de la moitié des entreprises interrogées. Il fait écho à la réorganisation des schémas logistiques des entreprises et au développement de nouvelles offres de services, notamment au regard de l'évolution des canaux de distribution et de vente.

La digitalisation concerne la plupart des capacités prévues par les entreprises pour 2021, à commencer par l'amélioration des prédictions de la demande (37%), la détection des risques de rupture de stocks et d'approvisionnement (34%) et l'excellence de la donnée (33%), suivies par la traçabilité des transactions et des flux (23%) et l'automatisation des entrepôts (22%).

Le benchmarking et le partage des données entre entreprises est une troisième grande tendance en 2021 (32%).

L'agroalimentaire est encore une fois le secteur le plus concerné par ces capacités à mettre en place, avec l'aéronautique et la défense, l'automobile et la construction.

# Les capacités à mettre en place en 2021



- Secteur le plus concerné 1
- Secteur le plus concerné 2
- Secteur le plus concerné 3

Aéronautique & Défense	Agro-alimentaire	Automobile	Chimie	Construction & BTP	Electronique & High Tech
Grande distribution ou distribution spécialisée	Packaging	Transport	Santé & Pharma	Service aux entreprises B2B	

Source : France Supply Chain, Roland Berger

## LES AUTEURS ACCUEILLENENT VOS QUESTIONS, COMMENTAIRES OU SUGGESTIONS

### AUTEURS

#### ROLAND BERGER

##### **MAGALI TESTARD**

Senior Partner

+33 1 53 67 09 23

magali.testard@rolandberger.com

##### **LAURENT MOLINIE**

Principal

+33 1 53 67 03 66

laurent.molinie@rolandberger.com

#### FRANCE SUPPLY CHAIN

##### **YANN DE FERAUDY**

Président de France Supply Chain

yann.deferaudy@francesupplychain.org

### CONTACT PRESSE

##### **ANNE CORTEGGIANO**

Directrice des relations extérieures

+33 1 53 67 03 57

anne.corteggiano@rolandberger.com

### CONTACT PRESSE

##### **CLC COMMUNICATIONS**

**GILLES SENNEVILLE et LAURENCE BACHELOT**

+33 1 42 93 04 04

g.senneville@clccom.com / l.bachelot@clccom.com

Cette publication a été préparée à titre indicatif seulement. Le lecteur ne doit prendre de décision au regard des informations présentes dans cette publication sans avoir reçu un avis professionnel spécifique. Roland Berger GmbH ne peut être tenu responsable des dommages résultant de l'utilisation des informations contenues dans cette publication.

# Pour en savoir plus

## **ROLAND BERGER**

Fondé en 1967, Roland Berger est le premier cabinet de conseil de Direction Générale d'origine européenne. Implanté en France depuis 1990, le bureau de Paris avec près de 300 collaborateurs, conseille les plus grandes entreprises internationales ainsi que des institutions publiques, sur l'ensemble de leurs problématiques, du conseil stratégique à la mise en œuvre opérationnelle. Il s'attache à proposer des solutions innovantes, avec une attention particulière portée à l'obtention de résultats concrets et mesurables.

## **FRANCE SUPPLY CHAIN**

Dans un monde de plus en plus complexe, faire de la Supply Chain un levier pour un monde plus durable est un enjeu essentiel pour toutes les entreprises. C'est pourquoi France Supply Chain apporte des solutions pertinentes à tous les acteurs de la Supply Chain, grâce à son réseau de 450 entreprises affiliées et une démarche reposant sur l'intelligence collective.

## **Publisher**

**ROLAND BERGER**  
62-64, Rue de Lisbonne  
75008 Paris  
France  
+33 1 53670-320