



Vent de renouveau pour les chaînes d'approvisionnement du Canada

La fortune sourit aux audacieux



KPMG en collaboration avec



chambre de
commerce de
l'ontario

Table des matières

Avant-Propos	3
Stimuler la croissance : l'argent sera le nerf de la guerre ..	5
Passer d'un fournisseur de confiance à plusieurs	7
Innover pour combattre la flambée des coûts	9
S'adapter aux nouvelles attentes des clients	11
Vers une ère nouvelle : Requalification, perfectionnement et automatisation	13
Principaux points à retenir	15

Avant-Propos

Dans l'économie numérique d'aujourd'hui, orientée vers le client, les chaînes d'approvisionnement modernes qui assurent la circulation rapide et efficace des produits et services sont indispensables à la croissance économique et à la prospérité. Dans un monde en rapide transition, où le rythme du changement ne cesse de s'accélérer, les chaînes d'approvisionnement sont l'élément vital de notre avenir économique.

Les entreprises qui savent répondre efficacement aux besoins et aux attentes des clients mesurent toute l'importance du maintien de chaînes d'approvisionnement intégrées et agiles qui maximisent à la fois la visibilité des fournisseurs et les capacités numériques modernes. Ces entreprises ont compris que de solides chaînes d'approvisionnement qui fonctionnent bien passent inaperçues aux yeux des clients.

Malheureusement, il suffit d'observer l'impact dévastateur de la pandémie sur les chaînes d'approvisionnement stratégiques mondiales et la pénurie soudaine de produits, de services et de matières premières pour saisir à la fois l'ampleur du rôle des chaînes d'approvisionnement et leur immense fragilité.

Devant les perturbations actuelles, force est de constater que les chaînes d'approvisionnement étaient vulnérables bien avant que ne frappe la pandémie. D'autres facteurs entraient déjà en jeu, notamment : l'évolution du comportement des consommateurs, la volatilité géopolitique et économique, la transition rapide vers les technologies numériques, l'exposition à divers enjeux de nature réglementaire, et l'effet dévastateur des catastrophes naturelles.

Quand il est question de nos réseaux de chaînes d'approvisionnement obsolètes, les principales menaces à la croissance sont variées, profondes et bien souvent interreliées. Ces menaces créent ce qu'on pourrait appeler les « super-risques » qui se profilent inexorablement à l'horizon économique. La perturbation de la chaîne d'approvisionnement entraînée par la pandémie a exacerbé les risques et les enjeux actuels.

Aujourd'hui, les principaux risques et leurs conséquences les plus troublantes pour les gouvernements et les entreprises de tous types et de toutes tailles, des petites et moyennes entreprises aux multinationales, comprennent entre autres :

- Le sous-investissement chronique dans la modernisation de la chaîne d'approvisionnement;
- Le maintien de la dépendance à un seul fournisseur et tous les risques qu'elle engendre;
- La nécessité d'innover malgré la flambée du coût des produits et services;
- L'évolution des attentes toujours plus grandes du consommateur;
- La persistance de la pénurie de main-d'œuvre et du manque de compétences.

La fortune sourit aux audacieux et c'est maintenant qu'il faut agir

Pour faire évoluer leur stratégie de chaîne d'approvisionnement, les entreprises peuvent s'inspirer des leçons apprises pendant la pandémie. Une solution innovante s'impose, et les premiers arrivés seront beaucoup mieux servis. En termes simples, dans le contexte précaire qui est le nôtre, la fortune sourit aux plus audacieux. L'attentisme a assez duré, et nous savons ce qu'il faut faire. L'enjeu consiste à traduire la connaissance et les observations en gestes concrets et en nouvelles initiatives favorables à la croissance économique.

La pandémie a nettement démontré que les entreprises doivent dorénavant cerner les occasions et les risques de façon dynamique et abandonner les méthodes classiques qui consistent à évaluer ces derniers à la pièce en fonction de l'expérience vécue.

L'évaluation dynamique des risques (EDR) est devenue essentielle pour ce qui est de comprendre les avantages stratégiques des investissements et la valeur des occasions et risques à long terme.

La méthode d'EDR de KPMG représente une évolution dans l'évaluation des risques : elle applique des théories

actuarielles, des algorithmes sophistiqués, des calculs mathématiques et des techniques poussées d'analyse de données pour définir les risques, établir des liens entre eux et en faire une représentation visuelle en quatre dimensions. Cette représentation inégalée tient compte de l'interconnectivité des risques et de la rapidité à laquelle ils peuvent perturber l'exploitation d'une entreprise. En mettant au jour les endroits où des risques critiques sont susceptibles de se combiner ou encore les effets de contagion potentiels entre les risques, l'EDR permet de mesurer objectivement les menaces réelles graves.

Dans le cadre de ce processus, KPMG a collaboré avec la Chambre de commerce de l'Ontario afin d'engager les participants aux ateliers dans des discussions et dans la collecte de données.

Un réseau de chaînes d'approvisionnement fort, moderne et transformé est désormais indispensable à la circulation efficace des biens vers les marchés locaux, régionaux, nationaux et internationaux et, en fin de compte, à la compétitivité, à la croissance et à la prospérité futures du Canada.

Une occasion de croissance à saisir

Tant les gouvernements que les sociétés de capital-investissement n'ont pas suffisamment investi pour faire entrer les chaînes d'approvisionnement dans le 21^e siècle. Ce manque d'investissements nous a légué des systèmes fragiles et rigides qui nuisent gravement à l'activité économique et aux possibilités de croissance.

Comme le révèle le récent rapport *Perspective des chefs de la direction en 2022* de KPMG, 55 % de l'ensemble des dirigeants sondés conviennent ou conviennent fortement que les risques provenant des chaînes d'approvisionnement

auront une incidence sur leur entreprise au cours des trois prochaines années.

À partir de maintenant, de nouveaux investissements sont essentiels : nous devons obtenir une meilleure vue d'ensemble sur la chaîne d'approvisionnement au milieu de toute cette innovation. Les enjeux d'aujourd'hui n'ont pas le même poids pour les gouvernements, les PME et les multinationales, mais l'enjeu qui domine tous les autres consiste à pouvoir découvrir, et à véritablement comprendre, les principaux irritants. De là, nous pourrions appliquer des stratégies d'atténuation modernes et intelligentes qui favoriseront la poursuite de la croissance de nos économies locales, provinciales et nationales.

Les gouvernements, par exemple, pourraient découvrir de nouveaux moyens de collaboration afin de transformer les capacités d'approvisionnement et d'atténuer les risques au sein de l'économie numérique mondiale. De nouveaux accords commerciaux innovants, des investissements dans les infrastructures, et la réorientation des chaînes d'approvisionnement pour contrer la trop grande dépendance à des nations comme la Chine pourraient faire partie des solutions. Aujourd'hui, les sept économies les plus avancées du monde (le G7) comptent toutes lourdement sur la Chine pour l'approvisionnement continu en articles à faible coût.

Qu'on ne s'y trompe pas : nous sommes à la croisée des chemins. Nous sommes à l'aube du prochain débat sur rien de moins que la prochaine politique industrielle nationale. Le temps est venu de mettre de l'avant des initiatives et des stratégies audacieuses, efficaces et transformatrices. Soulignons également qu'il n'y a pas de temps à perdre dans la course vers la croissance économique et la future prospérité dans un contexte mondial hyperconcurrentiel et en rapide évolution.

Nous aurons d'importants défis à relever sur le chemin vers une croissance accélérée mue par la modernisation de la chaîne d'approvisionnement. Voici des questions essentielles qui nécessitent un regard neuf et ambitieux de la part des entreprises et du gouvernement.

- Stimuler la croissance : l'argent sera le nerf de la guerre**
- Passer d'un fournisseur de confiance à plusieurs**
- Innover pour combattre la flambée des coûts**
- S'adapter aux nouvelles attentes des clients**
- Vers une ère nouvelle : Requalification, perfectionnement et automatisation**

Stimuler la croissance : l'argent sera le nerf de la guerre

La nécessité d'investir d'urgence dans les réseaux que sont devenues nos chaînes d'approvisionnement est désormais cruciale.

Comme le révèle le récent rapport *Perspective des chefs de la direction en 2022* de KPMG, près de trois quarts des dirigeants d'entreprise sondés (72 %) conviennent ou conviennent fortement que la disponibilité de nouveaux capitaux a un impact sur leur entreprise.

Il n'y a pas de temps à perdre : il faut investir dans l'innovation de la chaîne d'approvisionnement pour qu'elle réponde vraiment aux besoins de la société de consommation moderne, et cela inclut la collaboration à l'échelle mondiale. Les innovations devront en effet soutenir d'innombrables entreprises qui dépendent de tout un éventail de partenaires et de fournisseurs mondiaux.

L'Organisation mondiale du commerce et le G7 peuvent servir de tribunes multilatérales où pourront s'échanger les idées sur de nouveaux principes de base du commerce international et de la modernisation des chaînes d'approvisionnement. Certains pays du G7 travaillent déjà à faire progresser les choses. Le Japon, par exemple, a réservé l'équivalent de deux milliards de dollars américains pour soutenir des entreprises nationales qui déplaceront leur production hors de la Chine. L'Allemagne a pour sa part invité la communauté internationale à s'intéresser à la nécessité d'améliorer la résilience de la chaîne d'approvisionnement.¹

Plus près de nous, nous voyons des occasions de susciter la collaboration et le progrès avec des partenaires commerciaux d'une même région partageant déjà des liens économiques, comme l'Ontario, le Québec, le Michigan et l'État de New York.

Soulignons au passage que le gouvernement du Canada a récemment annoncé dans son budget fédéral de 2022 la mise sur pied d'une importante initiative visant à apporter des améliorations indispensables à la chaîne d'approvisionnement. Le gouvernement fédéral prévoit en effet confier 603,2 millions de dollars sur cinq ans à

Transport Canada pour contribuer à bâtir des chaînes d'approvisionnement résilientes et efficaces.

La somme annoncée comprend 450 millions de dollars au cours des cinq prochaines années pour soutenir des projets liés à la chaîne d'approvisionnement. Elle provient du Fonds national des corridors commerciaux, dont l'objectif est d'accélérer la circulation efficiente des marchandises sur l'ensemble du réseau de transport tentaculaire du Canada. Ce financement s'ajoute aux 4,2 milliards accordés au fonds depuis 2017.

Parallèlement, le gouvernement de l'Ontario a annoncé, dans son plus récent exercice budgétaire d'avril 2022, qu'il réserverait 159 millions de dollars pour l'amélioration de l'infrastructure et des réseaux de transport. Ces réseaux jouent en effet un rôle essentiel dans la circulation des marchandises dans la plus grande province canadienne et hors de ses frontières.

Le montant annoncé par l'Ontario s'ajoute aux engagements provinciaux de plusieurs millions de dollars visant à renforcer les chaînes d'approvisionnement de secteurs variés. Le gouvernement de l'Ontario investit également 25 millions de dollars dans l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire. Il favorise l'investissement de ce secteur dans les projets qui visent à augmenter sa capacité de traitement, à accroître sa compétitivité et à renforcer sa résilience face à de nouvelles perturbations.

Le gouvernement de l'Ontario poursuit également ses investissements dans la chaîne d'approvisionnement de pièces automobiles dans la province. Il a en effet annoncé en avril 2022 qu'il investirait plus de 5,5 millions de dollars dans le Programme de modernisation pour le secteur automobile de l'Ontario. Ce programme a pour but de stimuler la compétitivité de la province et de la positionner en tant que centre nord-américain du développement et de la construction des voitures de l'avenir.

¹ https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/200904_Ramanujam_GlobalSupply_v4.pdf



Perturbation de la chaîne d'approvisionnement – un appel à l'action!

Les effets perturbateurs de la pandémie nous ont obligés à prendre conscience de la résilience et de l'état du fonctionnement actuel de la chaîne d'approvisionnement. Si nous nous sommes rendus coupables d'un faux sentiment de sécurité économique et de perspectives de croissance peu réalistes, la pandémie mondiale a levé le voile sur la troublante réalité économique d'aujourd'hui.

Les problèmes de notre système de chaîne d'approvisionnement sont le résultat d'un sous-investissement qui soulève une multitude de risques :

- L'adoption lente, inégale et inconstante de la technologie au sein du réseau de gestion de la chaîne d'approvisionnement a créé un système inefficace et incohérent qui ne parvient plus à répondre aux nouvelles exigences du service à la clientèle. Businesses have not been proactive on the inevitable need for future-focused innovation investment that will continually advance supply chain performance;
- Les entreprises n'ont pas investi de façon proactive dans l'innovation qui ferait évoluer la chaîne d'approvisionnement en continu.
- Les chaînes d'approvisionnement d'aujourd'hui n'ont pas la redondance et la souplesse requises et n'offrent qu'un seul choix d'infrastructure (pour le transport, l'entreposage, l'électricité, etc.), ce qui multiplie les vulnérabilités et les goulots d'étranglement.
- Conséquence d'un investissement limité dans la formation et le perfectionnement, le manque de compétences a pris une grande ampleur et provoqué une pénurie de travailleurs qui disposeraient des fabrication et transport.

Notre étude démontre qu'en même temps que les gestionnaires de chaîne d'approvisionnement reconnaissent le coût des graves inefficacités actuelles, de grandes entreprises qui ont tiré de dures leçons de la pandémie sont déjà en train d'augmenter les investissements dans les technologies évoluées qui accroîtront la visibilité de la chaîne d'approvisionnement et sa capacité de réagir aux perturbations et à la dynamique du marché.

Selon l'édition 2021 du rapport mondial *Perspective des chefs de la direction* de KPMG, 67 % des chefs de la direction envisagent d'investir davantage dans l'innovation de la chaîne d'approvisionnement et les capacités de détection des turbulences. Les investissements consentis par de nombreuses entreprises au cours des 18 à 24 derniers mois visent l'automatisation des principaux maillons de la chaîne d'approvisionnement. L'automatisation intelligente vise notamment à améliorer le rendement et la visibilité de l'infrastructure essentielle dont font partie les entrepôts, les sites de fabrication et les services de transport.

Nous nous attendons au maintien de cette volonté d'investir et à une augmentation de la visibilité au sein de la chaîne d'approvisionnement chez les entreprises qui adopteront la chaîne de blocs et des technologies de suivi évoluées. Les capacités de planification modernes que permet la technologie numérique évoluée, dont font partie la planification cognitive et l'analyse prédictive fondée sur l'intelligence artificielle, devraient aussi faire partie des priorités. Nous l'avons dit, le gouvernement du Canada et le gouvernement de l'Ontario investissent déjà dans la modernisation des chaînes d'approvisionnement.

Dans le contexte ultra concurrentiel et volatile qui est le nôtre, les entreprises doivent accueillir sans hésitation la puissance innovante de la technologie numérique moderne. Il leur faut accroître la visibilité et la résilience de la chaîne d'approvisionnement, réduire les coûts d'exploitation, libérer le potentiel d'information que renferment les données, et diversifier la réponse aux besoins des clients.

Passer d'un fournisseur de confiance à plusieurs

La dépendance à un seul partenaire commercial d'importance comporte des risques. Malgré cela, de nombreuses entreprises continuent à faire reposer leur chaîne d'approvisionnement sur les épaules d'un seul partenaire majeur, généralement situé dans un pays distant où les coûts de main-d'œuvre sont faibles. Bien que cette méthode réduise les coûts, elle est aussi une source de rigidité, d'inefficacité et de vulnérabilité.

Fort judicieusement, des entreprises choisissent aujourd'hui de passer du « juste-à-temps » au « juste-au-cas-où » et réexaminent leurs stratégies fondées sur les coûts afin d'augmenter leur résilience en atténuant les risques liés aux fournisseurs. Par exemple, les chefs de la direction sondés au Royaume-Uni classent maintenant leur chaîne d'approvisionnement parmi les cinq risques les plus élevés après avoir constaté les effets coûteux de la perturbation de la chaîne d'approvisionnement par la pandémie²

La nécessité de repenser les stratégies dominantes et de revoir leur classement fait consensus, et le risque inhérent à la chaîne d'approvisionnement doit revenir au centre des préoccupations. La réduction des coûts ne peut plus être le seul objectif. Les entreprises intégreront davantage d'agilité et de résilience à leurs chaînes d'approvisionnement en travaillant avec des partenaires et fournisseurs qui disposent de capacités modernes de planification, d'analyse, et d'automatisation.

D'ailleurs, les entreprises d'avant-garde sont à la recherche de nouveaux partenaires, d'autres marchés et clients, et de fournisseurs additionnels de services de transport et de logistique. Pour leur part, les grands acteurs de la chaîne d'approvisionnement cherchent à mieux surveiller les risques afin de s'attaquer aux risques inhérents et résiduels en temps quasi réel.

Comme le démontre notre sondage de 2022 auprès des chefs de la direction, 56 % des entreprises affirment avoir pris ou qu'elles prendront dans les six prochains

mois des mesures de diversification de leurs chaînes d'approvisionnement en réaction aux enjeux géopolitiques actuels. Les craintes d'une récession et de ses effets sur le commerce pourraient également empêcher les chefs de la direction de bien dormir la nuit. Au total, 82 % des chefs de la direction disent en effet s'attendre à une récession et avoir planifié une riposte, et 72 % ont pris ou prendront au cours des six prochains mois des mesures pour diversifier leurs chaînes d'approvisionnement en prévision de cette récession.

Quant aux mesures que prendront les dirigeants d'entreprise au cours des trois prochaines années comme principale stratégie d'atténuation des problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement, 34 % disent qu'ils « diversifient leurs sources d'intrants en ajoutant de nouveaux emplacements » afin d'augmenter la résilience de la chaîne d'approvisionnement, et 25 % disent également qu'ils feront davantage appel aux fournisseurs sur leur propre territoire pour augmenter la production et la résilience. Plus du tiers des participants (36 %) ont également affirmé qu'ils examineront leurs chaînes d'approvisionnement de plus près pour y intégrer des fournisseurs de tierce et quatrième parties.

La croissance économique exige la modernisation et l'expansion des réseaux de chaînes d'approvisionnement afin que soient éliminés les inefficacités et les risques les plus lourds de conséquences que représentent des archaïsmes tels que le recours à des fournisseurs uniques et les méthodes classiques qui limitent l'agilité.

² <https://home.kpmg/uk/en/blogs/home/posts/2021/09/supply-chain-resilience-ceo-s-moving-from-just-in-time-to-just-in-case.html>

Dans la foulée de la pandémie et des nombreuses expansions et acquisitions, le secteur du commerce électronique continue de réexaminer les chaînes d'approvisionnement et de les remettre au goût du jour afin de répondre aux besoins changeants des entreprises et du marché. Conformément à ces priorités, les entreprises continuent de se concentrer à transformer leurs opérations et leurs technologies de chaîne d'approvisionnement.

Pendant ce temps, le secteur du transport et de la logistique poursuit la transformation numérique de son infrastructure en accordant une attention particulière aux technologies et capacités d'entreposage, y compris à la robotique. Par exemple, l'adoption de plus de 2000 robots par un transporteur bien connu a largement accéléré le service à la clientèle.³

Le prestataire de services logistiques Hollingsworth suggère que les chaînes d'approvisionnement d'aujourd'hui « intègrent une liste de caractéristiques essentielles qui établiront leur réussite et les mettront dans une classe à part pour leur gestion exemplaire. »⁴ On compte parmi ces caractéristiques : l'utilisation proactive des mégadonnées, une gestion des stocks hautement optimisée, l'exécution rapide et souple des commandes, l'efficacité énergétique et la conformité.

Les enjeux et les inefficacités de la chaîne d'approvisionnement au Canada sont dans une certaine mesure les conséquences de la grandeur de son territoire et de sa faible densité de population. Par rapport à nos voisins du sud, la distribution rapide et fiable de biens essentiels vers les grands centres et les régions éloignées est beaucoup plus coûteuse et chronophage. Des obstacles logistiques viennent s'ajouter aux problèmes actuels d'approvisionnement et limiter la capacité des entreprises à offrir aux consommateurs l'expérience attentionnée à laquelle ils s'attendent.

Rapprocher de nous les maillons de la chaîne

Au cours des dernières décennies, l'industrie canadienne a aussi été témoin de la délocalisation des usines et des sièges sociaux. La pandémie a été un révélateur impitoyable à cet égard en démontrant que les autorités provinciales et fédérales devaient urgemment favoriser l'activité économique à l'intérieur même du pays et préparer les chaînes d'approvisionnement à une nouvelle ère.

Nos dirigeants politiques sont bien au fait des enjeux de la chaîne d'approvisionnement. Des conversations avec certains clients du secteur public de KPMG révèlent une nette volonté de faire le point sur nos capacités nationales de fabrication et d'approvisionnement, de définir les besoins du Canada pour une ère nouvelle, d'établir des relations commerciales plus fiables, et de favoriser une plus grande autonomie afin de stimuler la croissance économique.

Devant les changements alimentés par l'éclosion de la pandémie, des initiatives visant à cerner et à quantifier les effets de la dépendance actuelle du Canada aux chaînes d'approvisionnement sont déjà en cours. D'ailleurs, tout au long de la pandémie, le gouvernement fédéral et les provinces ont rapidement déclenché des initiatives pour garantir la prestation des services d'urgence. En général, les entreprises se sont tournées vers d'autres fournisseurs, mais n'ont pas réussi à sécuriser leurs chaînes d'approvisionnement et à vérifier la disponibilité de produits de santé essentiels en situation d'urgence. L'improvisation régnait partout.

Au moment où nous tournons la page sur le ralentissement provoqué par la COVID-19 et la perturbation des chaînes d'approvisionnement, de nombreuses entreprises reconnaissent qu'il faut se mettre à la recherche de nouveaux partenariats. Dans le sondage mené par KPMG en 2021 auprès des chefs de la direction à l'échelle mondiale, 85 % des chefs de la direction ont dit que la protection de l'écosystème de leurs partenaires et le rendement de la chaîne d'approvisionnement faisaient partie des priorités.

³ <https://logisticsviewpoints.com/2022/08/17/dhl-supply-chains-digital-transformation-in-the-warehouse/>

⁴ <https://www.hollingsworthllc.com/>

Innover pour combattre la flambée des coûts

La recherche d'innovations qui mèneront à la véritable modernisation de nos réseaux d'approvisionnement désuets est devenue indispensable et inévitable. Nous devons favoriser et accélérer l'adoption de la technologie numérique si nous souhaitons augmenter la visibilité au sein de la chaîne d'approvisionnement, surmonter les inefficacités, gérer l'inflation et répondre aux attentes des consommateurs.

Alors que la demande augmente et que les chaînes d'approvisionnement touchées par les perturbations peinent à répondre, on assiste à une explosion des prix qui s'accompagne de pénuries aux conséquences négatives sur tous les secteurs. Le prix de certaines marchandises comme le bois a plus que doublé au cours de la pandémie en raison de restrictions qui ont coïncidé avec la hausse vertigineuse de la demande de matériaux de rénovation résidentielle. À peine sortis des turbulences des premiers mois de la pandémie, les consommateurs sont maintenant aux prises avec l'augmentation du coût des aliments, du carburant et d'autres produits de première nécessité.

La tendance à la hausse du coût des produits de base se répète dans de nombreux secteurs. Récemment, c'est l'envolée des prix de l'énergie et du carburant qui a poussé vers le haut le coût de la logistique. Puisque ces dépenses font partie de leur coût de fonctionnement, les entreprises ont dû absorber les augmentations.

Dans de nombreuses entreprises, les décisions d'achat de produits de base reposent généralement sur l'expérience plutôt que sur un mécanisme structuré. Le moment et le montant des achats dans le contexte d'incertitude économique actuel jouent désormais un rôle vital, mais la transparence n'est toujours pas au rendez-vous.

L'adoption de capacités numériques et l'échange d'information et de données en temps opportun doivent être encouragés et maintenus de manière à inclure toutes les parties prenantes, y compris les consommateurs. « Les entreprises qui tournent le dos à la transparence le font à leur péril », affirme Steve Beatty, président mondial,

Infrastructure, et président, Centre d'excellence mondial des municipalités chez KPMG.

Dans le monde d'aujourd'hui, il importe aussi que les professionnels de la chaîne d'approvisionnement et des achats acquièrent davantage de connaissances sur la dynamique du marché et son incidence. Ils ne peuvent plus se contenter d'un simple rôle de négociateurs.

Exploiter la puissance de la technologie numérique

Bien que les entreprises puissent bénéficier de prix par catégorie, la ventilation détaillée des prix en fonction des composants, de la main-d'œuvre, de la perte ou de la prime ajoutée est généralement mal définie, si tant est qu'elle existe. Souvent, les prix par catégorie ne sont pas indexés en fonction du prix de base du produit, et il est arrivé que la variation des prix par catégorie ne concorde pas avec celle des produits de base. Prenons par exemple l'établissement du prix d'un type d'emballage employé partout sous forme de boîte de carton ondulé : très peu d'organisations savent indexer le prix de ces articles de manière scientifique.

Pour améliorer les processus, les organisations cherchent de plus en plus à maîtriser la puissance de la technologie numérique pour faciliter l'échange transparent d'information sur toute la chaîne de valeur et recueillir des observations reposant sur les données pour prendre plus rapidement des décisions éclairées. Les organisations misent sur les outils et logiciels d'analyse des dépenses pour mieux savoir où, quand et comment elles doivent employer leur argent.

Il importe également de souligner à quel point la pandémie a bouleversé un marché du travail déjà tendu et a exercé d'autres pressions sur les coûts des entreprises. Nous observons l'augmentation des attentes des travailleurs à l'égard de la rémunération et des conditions de travail, la multiplication des modèles de milieux de travail avec le télétravail et les horaires variables, et une pénurie toujours plus grande de compétences en numérique qui intensifie la course aux talents dans de nombreux secteurs.

Parmi les chefs de la direction sondés, 61 % conviennent ou conviennent fortement que leur capacité à retenir les talents, alors que sévissent les pressions inflationnistes et l'augmentation du coût de la vie, aura une incidence sur leurs activités au cours des trois prochaines années. Les coûts plus élevés d'acquisition et de fidélisation d'une main-d'œuvre raréfiée aux compétences recherchées pourraient influencer le coût des produits et services si les frais généraux plus élevés sont répercutés sur le client final.

Nous proposons les cinq mesures suivantes comme point de départ de la transformation des chaînes d'approvisionnement au moyen de capacités numériques révolutionnaires qui auront une incidence sur les coûts et l'efficacité :

1. Définir les capacités numériques nécessaires à l'amélioration des processus et à la prise de décisions;
2. Commencer par des outils qui augmenteront le rendement, mais garder à l'œil les principaux besoins et objectifs de l'entreprise; Focus on ROI by implementing a strategic sequence of modernization initiatives;
3. Se concentrer sur le rendement de l'investissement en mettant en œuvre des initiatives de modernisation en ordre stratégique;
4. Donner l'occasion aux employés de se perfectionner pour acquérir les compétences et capacités essentielles à la nouvelle ère;
5. Travailler en partenariat pour la réussite en créant un écosystème entièrement connecté.

Ces lignes directrices sont valables à la fois pour les fournisseurs et les vendeurs.



S'adapter aux nouvelles attentes des clients

L'incapacité de répondre aux exigences toujours renouvelées des clients dans l'économie numérique moderne orientée vers le client nuit fortement à la compétitivité. Il est essentiel que les entreprises apprennent à mieux comprendre les attentes des consommateurs et changent la façon dont elles répondent aux préférences et besoins de ces derniers.

Les choix infinis qui s'offrent aux clients, l'évolution des goûts des consommateurs, les attentes sur la rapidité de la livraison et la prolifération des services de magasinage en ligne exercent des pressions sans précédent sur l'agilité et la fiabilité des fournisseurs. Les chaînes d'approvisionnement d'aujourd'hui, faibles et dépassées, n'ont pas la souplesse et la rapidité requises pour satisfaire les attentes des clients et réagir efficacement aux perturbations.

L'intégration de l'expérience client à tous les canaux est essentielle si l'on souhaite répondre aux attentes du consommateur et lui offrir une expérience transparente par un accès à l'information fiable et en temps réel. Les solutions de distribution omnicanales devront cibler l'intégration des investissements en exploitation, vente et innovation pour offrir les capacités adéquates.

Dans certains secteurs, alors que la demande de variété et de personnalisation monte en flèche – suscitant au passage des complexités énormes d'un nouveau genre de même qu'une augmentation des coûts – les organisations tournées vers l'avenir trouvent de nouvelles façons de dégager et d'offrir une valeur ajoutée à des segments de clientèle plus profitables, à un coût convenable. Les entreprises qui percevront comment les clients voient le monde et sauront prédire leurs besoins en analysant les données pourront mettre sur pied des chaînes d'approvisionnement agiles véritablement orientées vers le client et porteuses de valeur. Les entreprises doivent consacrer des ressources et investir dans la technologie pour accomplir ce qui suit

- Tracer le parcours de l'expérience client et mieux comprendre les préférences du client pour que la chaîne d'approvisionnement devienne un facteur de différenciation concurrentiel pour l'entreprise;

- Mieux comprendre la dynamique des coûts et mettre en application les leçons tirées de la perturbation des chaînes d'approvisionnement causées par la pandémie;
- Examiner la chaîne de valeur sous un nouvel angle pour mieux comprendre l'écosystème actuel et les nouvelles capacités requises pour s'approvisionner avec plus d'efficacité, gérer les coûts et les risques, et gagner en agilité opérationnelle.

L'approche client, une question d'équilibre

De nos jours, toutes les entreprises se veulent orientées vers le client, mais il y a des limites à ce qu'elles peuvent accomplir. Elles doivent impérativement choisir la bonne stratégie et l'appliquer à une approche équilibrée et optimale. En tentant de satisfaire chaque client, les entreprises risquent de payer des coûts élevés de fabrication, de logistique, de maintien des stocks et de service à la clientèle. Un trop grand souci à l'égard des coûts pourrait par ailleurs les empêcher de bien servir de précieux clients par manque de capacités modernes.

Or, la pandémie a démontré que la politique du prix le plus bas n'est pas nécessairement la plus rentable et que l'équilibre entre les chaînes d'approvisionnement mondiales et locales permet de mieux gérer les risques, de renforcer la résilience et d'améliorer le service à la clientèle. Il n'existe pas de modèle d'exploitation universel pour répondre à une clientèle de plus en plus segmentée. Devant cette réalité, les mots d'ordre sont souplesse et agilité.



Pour apporter les améliorations indispensables, les entreprises avant-gardistes mettent sur pied des microchaînes d'approvisionnement, c'est-à-dire des modèles d'exploitation de moindre ampleur conçus autour des clients plutôt que des processus. Les microchaînes d'approvisionnement permettent aux entreprises d'adapter leurs produits, leurs politiques et leurs systèmes de production afin de répondre aux besoins de segments précis de la clientèle et de s'adapter aux préférences comme jamais auparavant.

La capacité d'adaptation et de réaction instantanée à la dynamique du marché est fondamentale. Les chefs de file du marché reconnaissent qu'il leur faut revoir leurs priorités s'ils veulent suivre l'évolution constante du comportement des consommateurs. Ils montrent la voie à suivre pour ce qui est de l'importance de surveiller de près les préférences et les exigences du consommateur afin de s'adapter et d'être à l'affût de l'évolution du marché. Les chaînes d'approvisionnement modernes répondent à ces besoins.

Vers une ère nouvelle : Requalification, perfectionnement et automatisatisation

Un investissement limité dans la formation et l'amélioration des compétences des employés a entraîné une pénurie de talents compétents qui entrave le travail à une époque où tout repose sur la technologie et les données.

Pour des questions d'efficacité, la chaîne d'approvisionnement de l'avenir reposera sur des compétences et des capacités diversifiées sur tout l'éventail des rôles et des fonctions. Mais en sus des compétences professionnelles qui sauront répondre aux besoins de l'économie numérique, les entreprises auront aussi à résoudre la grave pénurie de personnel et le manque de compétences en fabrication et en transport.

Le gouvernement peut jouer un rôle important pour contribuer à résoudre l'enjeu de la main-d'œuvre. Il peut en effet encourager les prochaines générations de travailleurs au moyen de campagnes et d'initiatives, et instaurer des incitatifs et des programmes d'immigration ciblés. Le Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) du Canada est un exemple d'initiative gouvernementale qui aide les entreprises d'un peu partout au pays en facilitant la tâche aux employeurs canadiens qui embauchent des travailleurs étrangers pour contrer la pénurie main-d'œuvre.

La Chambre de commerce de l'Ontario estime que le recours aux travailleurs d'agence, au temps partiel, aux sous-traitants et à d'autres travailleurs temporaires et hors normes représente une force positive qui apporte la souplesse nécessaire aux travailleurs et employeurs aujourd'hui.⁵

Sur le front de la main-d'œuvre, la fidélisation des nouveaux talents est également un enjeu de taille. L'expérience employé et les cultures d'entreprise modernes sont à l'ordre du jour, car les jeunes travailleurs entrent sur le marché du travail avec des attentes précises envers leurs employeurs.

Il faut désormais que les entreprises remplacent les prévisions classiques de l'offre et de la demande de main-d'œuvre par un modèle plus agile qui mobilisera

les employés autour des bonnes compétences, d'une structure organisationnelle efficace et d'une expérience épanouissante au travail.

L'automatisation augmentera la productivité des employés

La gestion des ressources humaines et du changement devra faire en sorte que les rôles continuent sans cesse d'évoluer et de s'adapter aux nouveaux besoins des entreprises et du marché. La modernisation des chaînes d'approvisionnement exigera de nouveaux efforts de résolution des pénuries de main-d'œuvre et du manque de compétences. Des programmes de formation et l'offre d'expériences employé qui favoriseront l'augmentation de la productivité et la fidélisation des talents feront partie des solutions.

De nouvelles capacités d'automatisation offrent une agilité sans précédent ainsi que la capacité de réagir en temps réel aux conditions économiques en constante évolution et aux besoins immédiats de l'entreprise.

Alors que les technologies numériques redéfinissent le mode de fonctionnement des chaînes d'approvisionnement en leur conférant plus d'agilité et en décloisonnant les services, la frontière entre les rôles et responsabilités des cols bleus et cols blancs perd de son importance. Les chaînes d'approvisionnement numériques reposent aussi sur des décisions par les humains, appuyés par l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine. Elles sont source de création de nouveaux rôles, dont ceux de spécialistes de la science des données et de conseillers en expérience client.

⁵ <https://occ.ca/wp-content/uploads/Keep-Ontario-Working-Changing-Workplaces-Submission-Oct-13.pdf>

De plus, les employés devraient pouvoir concentrer leurs efforts sur des activités plus stratégiques qui augmentent la valeur, ce que favorise l'investissement dans la technologie et l'automatisation qui gèrent les tâches répétitives. Comme sont déjà en train de le découvrir les entreprises d'avant-garde, par exemple, l'automatisation intelligente peut augmenter la productivité et réduire le taux d'erreurs. Elle peut aussi apporter d'importants avantages en transformant le processus d'intégration des nouveaux fournisseurs et en donnant la possibilité de mieux surveiller le rendement de la chaîne d'approvisionnement.

Les changements démographiques ont aussi une incidence sur le bassin de main-d'œuvre. C'est pourquoi les grandes organisations sont déjà en train de revoir leur approche du recrutement et de la fidélisation des jeunes travailleurs ambitieux d'aujourd'hui en leur proposant des expériences

employé au goût du jour. Des études montrent que les milléniaux formaient jusqu'à 35 % de la main-d'œuvre mondiale en 2020, et ce chiffre devrait grimper à 75 % d'ici 2025.⁶

Nous l'avons dit, les entreprises avant-gardistes reconnaissent également que les microchaînes d'approvisionnement peuvent augmenter leur agilité et leurs capacités devant le manque de nouvelles compétences accessibles sur un marché du travail dégarni. Ces « mini-modèles d'exploitation » agiles apportent une plus grande souplesse sur le plan du service, de la rapidité et des coûts, tout en continuant d'évoluer grâce aux capacités numériques modernes et à l'automatisation.



⁶ <https://teamstage.io/millennials-in-the-workplace-statistics/>

Principaux points à retenir

- Pour notre croissance économique et notre prospérité, il faut moderniser les chaînes d'approvisionnement en déployant des stratégies et des investissements adaptés.
- Nous ne pouvons demeurer les bras croisés devant la désuétude et la fragilité de chaînes d'approvisionnement qui représentent de nombreux risques et dont les faiblesses se sont durement révélées au cours d'une pandémie aux profondes conséquences.
- D'importants investissements ainsi que la collaboration entre les gouvernements et les entreprises sont dorénavant indispensables à notre avenir économique.
- La dépendance classique à un fournisseur unique est une méthode qui a fait son temps. Les entreprises à l'avant-garde passent d'une approche « juste-à-temps » qui vise à réduire les coûts à une approche « juste-à-cas-où » qui vise à atténuer les risques.
- Les entreprises à l'avant-garde se concentrent sur la puissance de la technologie numérique pour favoriser la circulation sans obstacle de l'information sur toute la chaîne de valeur et pour recueillir des observations reposant sur les données pour prendre plus rapidement
- Dans l'économie numérique moderne, orientée client, les entreprises ont besoin de mieux comprendre les attentes des clients et de se concentrer davantage sur la capacité de répondre à leurs besoins et préférences. Pour moderniser leurs capacités, elles devront recourir à des solutions omnicanales axées sur l'intégration de l'exploitation, des ventes et de l'investissement.
- De nouvelles compétences déterminantes et des technologies d'automatisation en prévision d'une nouvelle ère du service à la clientèle et une plus grande souplesse de la chaîne d'approvisionnement sont devenues des conditions essentielles à la croissance.

Comment KPMG peut-il vous aider?

KPMG reconnaît que les dirigeants d'entreprise d'aujourd'hui n'ont pas seulement besoin de solutions, mais aussi de conseillers fiables. Quel que soit votre secteur d'activité, les professionnels de KPMG peuvent ajouter de la valeur à la transformation de votre chaîne d'approvisionnement.

Les équipes multidisciplinaires du réseau mondial de cabinets membres de KPMG allient une vaste expérience sectorielle à une approche agile pour vous aider à optimiser la valeur existante de votre entreprise et à renforcer vos capacités en vue d'assurer une croissance durable à l'avenir.

KPMG met à votre disposition un ensemble de cadres, de méthodes et d'outils pour vous aider à créer, à revoir et à optimiser votre chaîne d'approvisionnement. Cela comprend une méthode systématique qui permet de déterminer et d'étudier les coûts dans l'ensemble de la chaîne de valeur.

La solution Powered Entreprise | Supply Chain de KPMG est conçue pour répondre à vos besoins en matière de transformation et vous aider à examiner les questions suivantes :

- Mon initiative pour la chaîne d'approvisionnement tient-elle compte des données sur l'expérience client?
- Ai-je une visibilité sur l'ensemble de ma chaîne d'approvisionnement?
- Ma chaîne d'approvisionnement est-elle résiliente?
- Avec quelle rapidité puis-je repérer et résoudre un problème potentiel d'approvisionnement?
- L'organisation de ma chaîne d'approvisionnement possède-t-elle les compétences et les capacités nécessaires?

Pour en savoir plus :

[Transformation de la chaîne d'approvisionnement- KPMG au Canada \(home.kpmg\)](https://home.kpmg)

Communiquez avec nous



Stephen Beatty

Président mondial, Infrastructure, et président, Centre d'excellence mondial des municipalités
416-777-3569
sbeatty@kpmg.ca



Alain Sawaya

Associé et leader national de secteur de service, Chaîne d'approvisionnement et approvisionnement
514-840-2141
asawaya@kpmg.ca



Eric Wolfe

Associé, Services-conseils transactionnels, Infrastructure mondiale
416-777-3713
ewolfe@kpmg.ca



Mimi Vu

Première directrice, Services-conseils en chaîne d'approvisionnement
416-791-2118
mimitvu@kpmg.ca

home.kpmg/ca/fr



L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devriez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2023 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG. 18322

Un mot sur la Chambre de commerce de l'Ontario

Forte des 157 chambres de commerce qui en font partie et des 60 000 membres diversifiés de son réseau, la Chambre de commerce de l'Ontario (CCO) est le partenaire indispensable des entreprises.

Depuis plus d'un siècle, la Chambre de commerce de l'Ontario mène d'importantes études sur les questions de politiques les plus pressantes en Ontario. Elle préconise des solutions qui favoriseront la croissance des entreprises ontariennes tout en stimulant la création d'emplois dans la province.

La CCO appuie les entreprises de toutes tailles au moyen de programmes et de services ciblés qui soutiennent le perfectionnement de la main-d'œuvre de même qu'une croissance économique inclusive. Ce travail est fondé sur la conviction que des entreprises solides sont le fondement d'un Ontario prospère.

