



Wallonia.be



# Étude de maturité de la Supply Chain

dédiée aux PME manufacturières wallonnes

Ces dernières années, les crises successives ont profondément redéfini les priorités économiques et industrielles. La **Supply Chain** est devenue un enjeu stratégique majeur : au-delà de la logistique ou gestion des stocks, elle est le **système nerveux de nos entreprises**, le trait d'union entre continuité des activités, innovation, résilience et compétitivité.

En Wallonie, nous avons la chance de pouvoir compter sur un **écosystème logistique et industriel fort**, mais aussi sur un pôle de compétitivité – Logistics in Wallonia – qui agit depuis plus de quinze ans comme un **accélérateur d'évolution et de transformation des chaînes d'approvisionnement**.

À travers des outils comme le **Diagnostic 360° Supply Chain**, Logistics in Wallonia a accompagné des centaines de PME dans la compréhension et l'optimisation de leurs chaînes d'approvisionnement.

Ces diagnostics, menés sur le terrain, constituent aujourd'hui un **observatoire unique** de la maturité industrielle et logistique wallonne ainsi qu'un socle solide pour **comparer nos pratiques avec celles de nos voisins européens**.

Dans un monde **VUCA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu)**, la Supply Chain est devenue une arme stratégique.

« L'avenir industriel de la Wallonie dépendra de sa capacité à maîtriser ses flux, à innover dans ses chaînes d'approvisionnement et à collaborer au-delà de ses frontières. »

La **numérisation**, l'**intelligence artificielle** ou encore la **durabilité** ne sont plus des tendances ou des effets de mode, mais des leviers essentiels pour anticiper, piloter et sécuriser les opérations.

L'innovation ne réside plus dans la technologie seule, mais dans la **capacité à créer des chaînes d'approvisionnement connectées, collaboratives et responsables**.

Cette étude, menée dans le cadre de nos actions avec l'**AWEX**, s'inscrit dans une ambition claire : **faire de la Wallonie un territoire d'excellence Supply Chain en Europe**. Un territoire où les entreprises savent **prévoir, s'adapter et innover**. Un territoire qui fait de la **maîtrise de ses flux** un atout de souveraineté économique.

« La performance industrielle de demain se jouera dans les chaînes d'approvisionnement que nous aurons su rendre intelligentes, agiles et durables. »

- **Bernard Piette,**  
Administrateur Délégué de  
Logistics in Wallonia

## Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement l'ensemble des clusters, fédérations, pôles de compétitivité wallons et experts européens qui ont accepté de partager leur temps, leurs analyses et leurs retours d'expérience dans le cadre de cette étude. Leurs contributions ont permis d'enrichir la réflexion, de confronter les réalités de terrain et de renforcer la portée européenne de ce travail.

# Une étude pour éclairer les trajectoires wallonnes

La Supply Chain est devenue un levier clé de compétitivité pour les PME manufacturières, mais reste pourtant souvent gérée de manière fragmentée sur le terrain. Cette étude, menée par Logistics in Wallonia, vise à apporter un éclairage pragmatique sur la maturité Supply Chain des PME et les leviers d'amélioration, fondé sur l'analyse de diagnostics terrain et enrichi par un regard européen.

## L'étude repose sur 2 piliers complémentaires

D'une part, l'analyse de plus de **450 Diagnostics 360° Supply Chain** réalisés auprès d'entreprises wallonnes depuis plusieurs années. Ces diagnostics offrent une lecture fine et empirique des pratiques réelles, des forces, des faiblesses et des écarts de maturité observés dans les entreprises.

D'autre part, une série d'**entretiens avec des clusters logistiques, fédérations sectorielles et experts Supply Chain européens\***. Ces échanges ont permis de confronter les constats wallons à ceux observés ailleurs en Europe, de valider certaines hypothèses et d'identifier des tendances communes ou différenciantes.

En croisant ces deux sources, cette étude vise à répondre à une question centrale : **sur quels leviers concrets les PME manufacturières wallonnes doivent-elles agir pour renforcer durablement la performance, la résilience et la compétitivité de leur Supply Chain ?**

Le résultat de ce travail est une lecture structurée autour de **6 axes de compétitivité Supply Chain**, directement issus des pratiques observées. Ces axes ne constituent ni un classement des entreprises, ni une feuille de route unique à suivre. Ils proposent plutôt un **cadre de réflexion et d'action**, permettant à chaque PME de se situer, de prioriser ses efforts et d'engager des transformations adaptées à sa réalité, à ses moyens et à son modèle d'affaires.

Au-delà des entreprises, cette étude s'adresse également à l'**ensemble de l'écosystème qui les accompagne** – clusters, fédérations, pôles de compétitivité, organismes de soutien, pouvoirs publics. Elle met en évidence les leviers collectifs à activer pour favoriser la montée en maturité Supply Chain des PME et renforcer la compétitivité industrielle de la Wallonie dans son ensemble.

## Sommaire

Contextualisation  
p. 4

Diagnostic 360°  
Supply Chain  
p. 5

Les leviers de  
compétitivité  
observés sur le  
terrain  
p. 6

**Axe 1**  
Stratégie &  
gouvernance  
p. 8–9

**Axe 2**  
Digitalisation  
& données  
p. 10–11

**Axe 3**  
Pilotage &  
performance  
p. 12–13

**Axe 4**  
Résilience  
& agilité  
p. 14–15

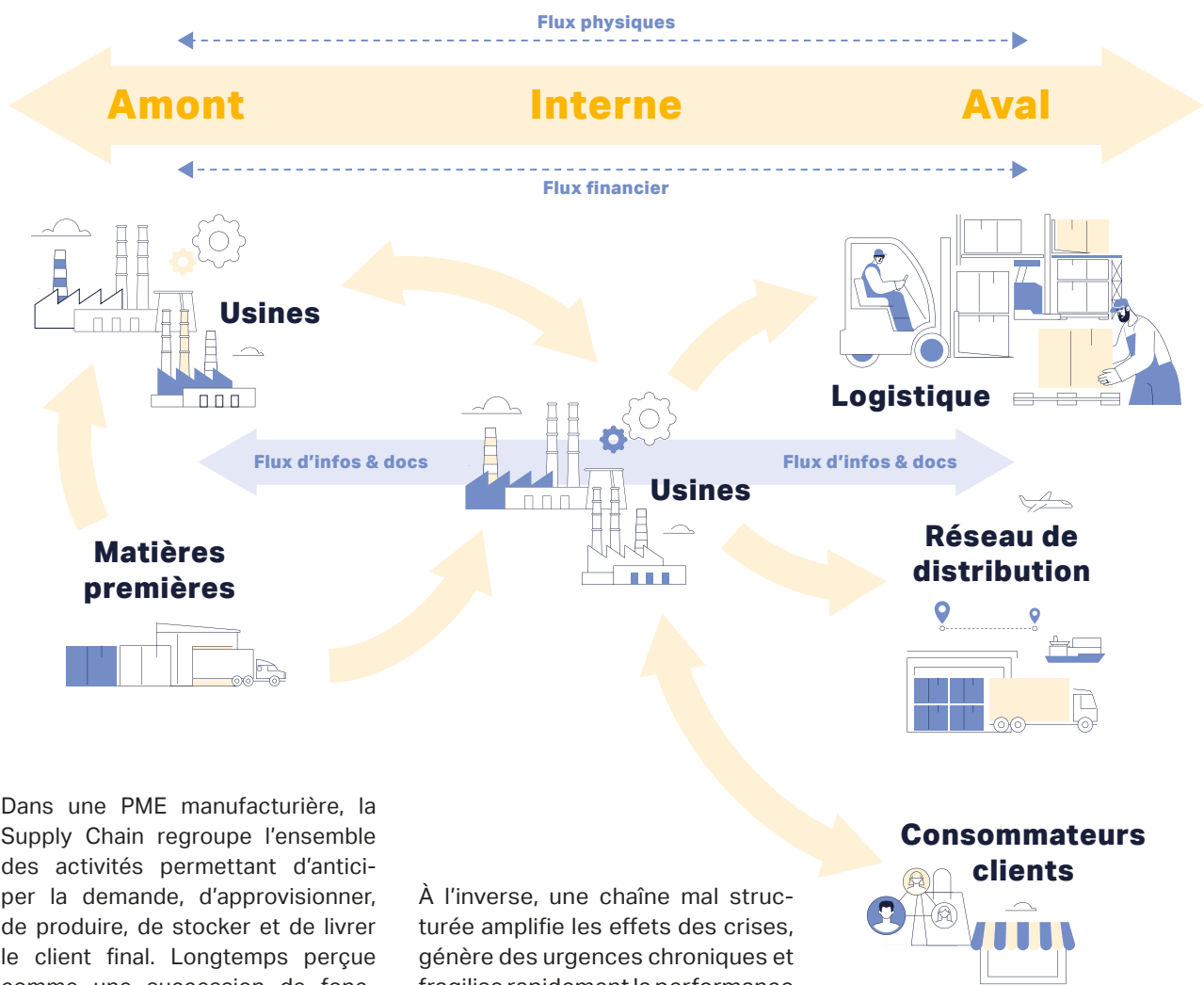
**Axe 5**  
Stocks &  
entrepôts  
p. 16–17

**Axe 6**  
Demande &  
alignement  
vente-production  
p. 18–19

Conclusion  
p. 20

\* VIL, Euralogistic, Dinalog, Connekt, Logistique Seine Normandie (LSN), Logistik-Initiative Hamburg (LIHH), Open ENLoCC, C4L Luxembourg, AGORIA, FEVIA, ESSENSCIA, EMBUILD, ABCAL, Experts : L. Coudroy, G.Lefèvre et J. Skuridina.

# La Supply Chain, le cœur battant de la compétitivité industrielle



Dans une PME manufacturière, la Supply Chain regroupe l'ensemble des activités permettant d'anticiper la demande, d'approvisionner, de produire, de stocker et de livrer le client final. Longtemps perçue comme une succession de fonctions, elle constitue aujourd'hui un système interconnecté où décisions, données et flux sont étroitement liés.

Une Supply Chain bien conçue agit simultanément sur les coûts, les délais, la satisfaction client, la durabilité des activités et la capacité d'adaptation.

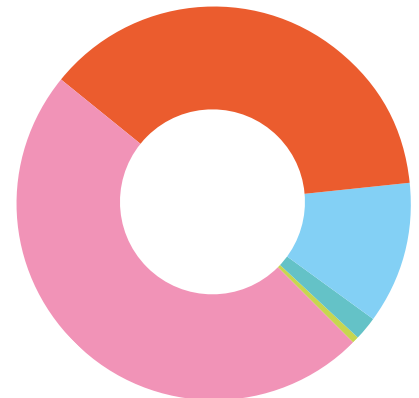
À l'inverse, une chaîne mal structurée amplifie les effets des crises, génère des urgences chroniques et fragilise rapidement la performance globale de l'entreprise.

Dans un contexte européen marqué par l'instabilité géopolitique, la pression réglementaire et la volatilité des marchés, la maîtrise des flux devient un facteur clé de souveraineté industrielle et de compétitivité durable pour les PME.

Aujourd'hui, les Supply Chains industrielles sont de plus en plus interdépendantes et connectées entre elles digitalement. La concurrence se joue désormais entre chaînes d'approvisionnements, plus seulement entre entreprises isolées.

# Une expertise terrain au centre de l'étude

**458** Diagnostics **2,1** Maturité moyenne



○ Basique      ○ Intégrée  
○ Fragmentée      ○ Collaborative  
○ Excellent

Depuis 2017, Logistics in Wallonia a réalisé plus de **450** Diagnostics 360° Supply Chain auprès de PME manufacturières de secteurs et de tailles variés. Cette base constitue un observatoire unique de la maturité Supply Chain en Wallonie.

Il ne s'agit pas d'un audit théorique, mais d'une analyse terrain orientée action, visant à identifier des priorités claires, des quick wins réalistes et une feuille de route adaptée aux moyens de la PME.

Ce Diagnostic permet de positionner l'entreprise sur cinq niveaux de maturité, allant d'une Supply Chain fragmentée à une Supply Chain intégrée et collaborative.

Cette démarche constitue le socle empirique de l'étude et alimente directement l'identification des leviers de compétitivité présentés dans la suite du document.

- 1 Supply Chain basique :** Ce niveau de maturité Supply Chain correspond au premier niveau de ce référentiel. L'entreprise ne parvient pas à rencontrer la demande et à satisfaire ses clients (par exemple, ruptures de stocks, retards de livraison, ruptures d'approvisionnement des matières premières...).
- 2 Supply Chain fragmentée :** La logistique et la Supply Chain sont abordées comme une série de fonctions traitées individuellement sans former un tout, un processus global. Elle fonctionne en réaction à la demande réelle, mais n'anticipe pas ses activités.
- 3 Excellence interne :** L'entreprise manifeste une réelle maîtrise de ses activités en les planifiant et en anticipant leur évolution. Elle travaille aussi à leur optimisation.
- 4 Intégration des partenaires :** L'entreprise étend sa transversalité jusqu'à ses partenaires clés car elle comprend le rôle qu'ils jouent dans la performance globale de sa Supply Chain : elle applique le concept d'entreprise étendue. Grâce à cela, elle a une très bonne visibilité sur l'ensemble de la chaîne, et elle pilote ses flux en temps réel.
- 5 Supply Chain collaborative :** L'entreprise collabore en temps réel avec ses partenaires autour d'objectifs communs, encadrés par un suivi d'indicateurs clés et des comités de pilotage périodiques. C'est au travers de processus collaboratifs que les flux sont tracés, pilotés et optimisés d'un bout à l'autre de la chaîne, visant ainsi la plus grande efficacité, fiabilité et performance de la Supply Chain dans son entièreté.

# Les leviers de compétitivité observés sur le terrain

L'analyse croisée des Diagnostics 360° Supply Chain et des entretiens menés auprès de clusters, fédérations et experts européens révèle une réalité contrastée. Les PME wallonnes disposent d'atouts solides – agilité, proximité client, savoir-faire industriel – mais ces forces sont parfois limitées par des faiblesses structurelles récurrentes.

Les diagnostics mettent en évidence un manque de gouvernance Supply Chain, une digitalisation partielle et peu exploitée, un pilotage encore insuffisant des flux, une anticipation limitée des risques et de la demande, ainsi qu'une gestion des stocks souvent utilisée comme variable d'ajustement. Ces constats ne sont pas propres à la Wallonie : ils font largement écho aux observations formulées par les organisations européennes interrogées.

Les différences observées entre régions ne tiennent pas tant aux technologies disponibles qu'au degré de structuration, de maturité et d'alignement stratégique de la Supply Chain. Là où certaines entreprises parviennent à transformer leurs flux en avantage compétitif, d'autres sont freinées par une gestion réactive et fragmentée.

De cette analyse émergent 6 axes de compétitivité Supply Chain. Ils concentrent la majorité des écarts de maturité observés sur le terrain, sont confirmés par le miroir euro-

péen et constituent une trajectoire réaliste et actionnable pour les PME manufacturières. Les sections suivantes les détaillent comme autant de leviers concrets pour renforcer durablement la performance et la résilience des entreprises wallonnes.

## La Supply Chain des PME manufacturières wallonnes\*

### Forces

- Agilité opérationnelle élevée.
- Savoir-faire industriel reconnu.
- Position géographique stratégique.
- Écosystème logistique dense et structuré.
- Capacité à personnaliser et à servir des niches.

### Faiblesses

- Supply Chain encore trop souvent gérée en silos.
- Stratégie et design Supply Chain rarement formalisés.
- Digitalisation partielle et sous-exploitée.
- Faible pilotage transversal de la performance.
- Gestion des risques et de la demande insuffisamment structurée.
- Stocks utilisés comme variable tampon.

### Opportunités

- Accès facilité à des solutions digitales pragmatiques.
- Support de programmes publics régionaux et européens.
- Montée en puissance des approches collaboratives.
- Potentiel de la transition durable.
- Rôle croissant des clusters et pôles.

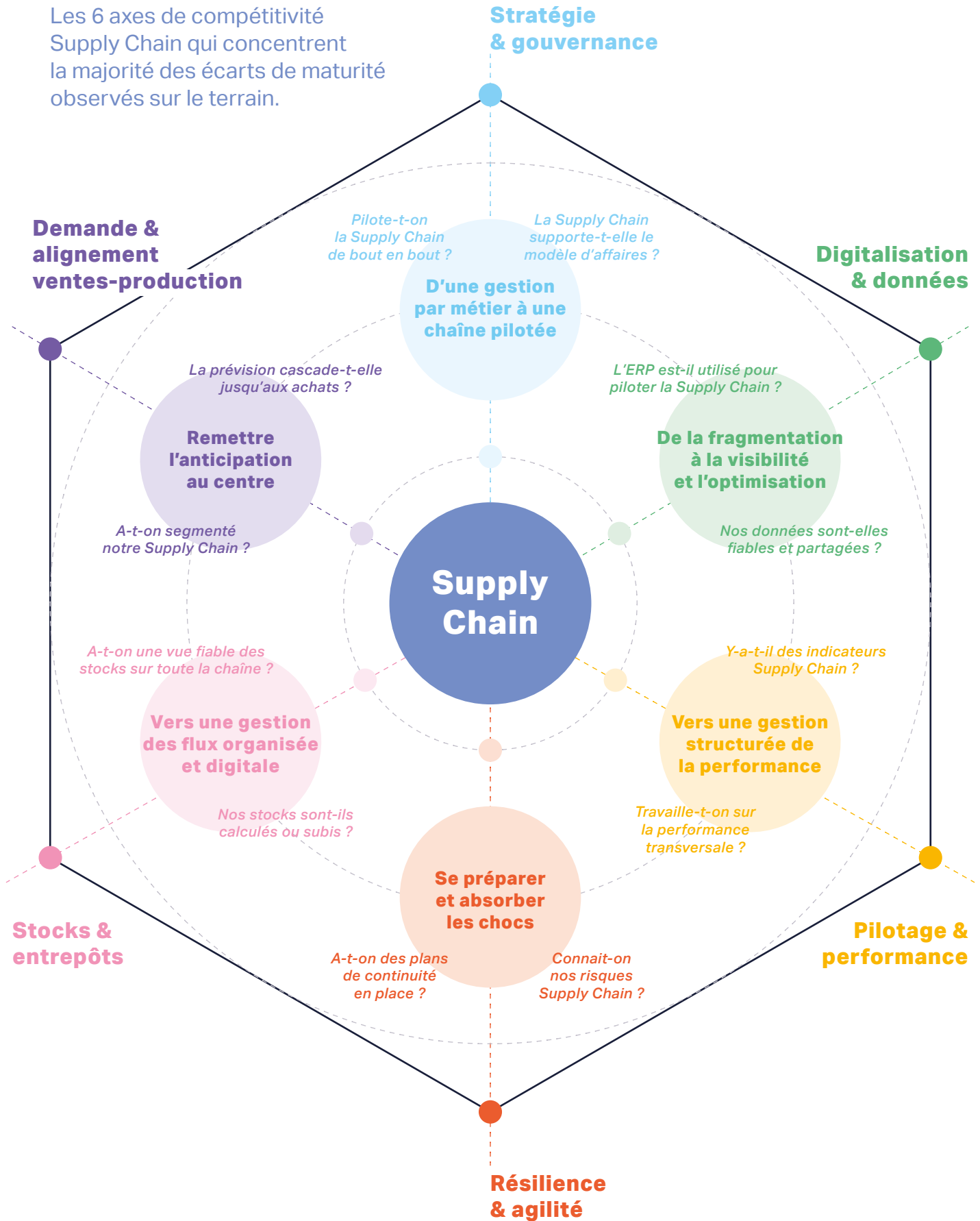
### Menaces

- Pression réglementaire forte.
- Avance structurelle de certains pays voisins.
- Instabilité géopolitique et économique durable.
- Pression accrue des clients et donneurs d'ordre.
- Pénurie de compétences Supply Chain dans les PME.
- Risque de décrochage compétitif.

La Supply Chain des PME wallonnes repose sur un socle industriel et logistique solide, mais reste trop dépendante de l'agilité individuelle et de la réactivité à court terme. Les Diagnostics 360° Supply Chain montrent que la compétitivité future ne se jouera pas sur l'ajout d'outils isolés, mais sur la capacité à structurer, piloter et anticiper les flux de bout en bout. Les opportunités sont réelles, portées par l'écosystème régional et européen, à condition de transformer les faiblesses structurelles actuelles en leviers d'apprentissage collectif et de montée en maturité.



Les 6 axes de compétitivité Supply Chain qui concentrent la majorité des écarts de maturité observés sur le terrain.



AXE 1 : STRATÉGIE & GOUVERNANCE

# Passer d'une gestion par métier à une chaîne pilotée

« Sans pilotage transversal, une PME navigue à vue. Les entreprises matures ont un processus structuré pour aligner demande et opérations. »

Dans beaucoup de PME wallonnes, la Supply Chain n'a pas de nom. On parle « production », « achats », « logistique »... mais rarement d'une fonction qui orchestre l'ensemble. Le choix des fournisseurs, les niveaux de stock, les décisions de priorisation se traitent au cas par cas, parfois sans vue d'ensemble.

## Que montrent les Diagnostics 360° Supply Chain ?

- L'optimisation des **paramètres Supply Chain** (stocks, règles de planning et d'achat, délais...) est le plus souvent empirique et réalisée en silos.
- **78 %** des entreprises n'ont pas de **responsable Supply Chain** identifié ni de mécanisme structuré d'alignement entre ventes, achats, production et logistique.
- Il est rare que la Supply Chain ait été **conçue et dimensionnée** pour s'aligner au modèle d'affaire de l'entreprise.
- Il manque généralement une **stratégie Supply Chain** pour guider les décisions (ex. : choix d'un fournisseur) et préparer la compétitivité future (ex : digitalisation, innovation, résilience...).

## Pourquoi est-ce déterminant ?

Une chaîne alignée sur la stratégie de l'entreprise et pilotée transversalement permet :

- Une meilleure **optimisation** de l'ensemble des activités et du service client.
- Une meilleure **productivité interne** : plus d'alignement entre départements, un planning plus stable et des arbitrages clairs.
- La possibilité de **se différencier** : la Supply Chain peut renforcer la stratégie de l'entreprise et devenir un atout concurrentiel.

## Comment une PME peut-elle transformer sa Supply Chain ?

Une PME manufacturière ne gagne pas en performance Supply Chain en « optimisant un peu partout ». Elle gagne davantage quand sa chaîne est **optimisée de bout en bout**, au service d'objectifs d'entreprise clairs.

## 3 axes de transformation

1. **Relier sa Supply Chain à la stratégie de l'entreprise** : Quelle promesse client voulons-nous tenir : délai court, personnalisation, coût bas, fiabilité extrême, durabilité... ? Une entreprise ne peut pas exceller sur tout à la fois ! Clarifier l'ambition en termes de coût, durabilité et service client permet de concevoir une Supply Chain qui sert les objectifs de l'entreprise.
2. **Passer d'une coordination informelle à une orchestration explicite** : Viser une performance globale de la chaîne plutôt qu'une optimisation des maillons et piloter transversalement les activités permet de maximiser la performance de la Supply Chain.
3. **Augmenter sa visibilité et optimiser ses flux au-delà des frontières de l'entreprise** : La chaîne de valeur ne s'arrête pas aux activités de l'entreprise. Comprendre et optimiser les flux amonts et avals permet d'augmenter la performance globale et la résilience de l'entreprise.

Faire un réel design de sa Supply Chain est important pour les PME : tant que le business model n'est pas traduit en règles Supply Chain, les décisions restent réactives.

## Quelques premiers pas actionnables

- **Relier la Supply Chain à quelques objectifs stratégiques clairs** de l'entreprise : quel service, coût, durabilité... la Supply Chain doit-elle atteindre ?
- **Cartographier ses flux** internes et externes, formaliser les paramètres de gestion (niveau de stock...), et mettre en place des règles d'arbitrage.
- **Nommer un référent Supply Chain**, même à temps partiel, clarifier les rôles de pilotage et développer des compétences internes en Supply Chain.
- **Mettre en place un moment récurrent de pilotage transversal** – par exemple une courte réunion S&OP (Sales & Operations Planning) – pour revoir la performance et aligner toute l'entreprise sur l'objectif.

« Le dirigeant doit être convaincu de la valeur ajoutée de la Supply Chain pour aligner son organisation et développer les compétences. »

## Alignement de la Supply Chain à 3 niveaux



*Quel niveau de durabilité et de résilience vise-t-on ?*

*Sur quels aspects peut-on se différencier (prix, service, stocks, délais, fiabilité) ?*

*Offre-t-on le même service à tous nos clients ?*

*Quel niveau de stock dois-je prévoir ?*

*Sur quelle base est-ce que je sélectionne mes fournisseurs (prix, localisation, durabilité...) ?*

*Qui porte la Supply Chain dans l'entreprise, et comment pilote-t-on ?*

*Où accepter de la flexibilité, et où exiger de la stabilité ?*

*Quels KPI suivons-nous ?*

*Quels clients / produits sont prioritaires en cas de tension ?*

*Quelles sont les règles de modification du planning ?*

AXE 2 : DIGITALISATION & DONNÉES

# De la fragmentation à la visibilité et l'optimisation

« Les PME n'utilisent pas toutes les fonctionnalités de leur ERP. Elles ne tirent pas assez parti de ce qu'elles ont déjà. »

Dans beaucoup de PME, on a installé un module ERP mais on pilote encore sous Excel. Les données dans le système sont incomplètes ou disséminées dans plusieurs systèmes qui ne sont pas interopérables, les fonctionnalités du système ne sont pas utilisées à fond et la visibilité amont/aval reste faible.

## Que montrent les Diagnostics 360° Supply Chain ?

- Dans **90 %** des entreprises diagnostiquées, la **digitalisation est partielle** : il n'y a pas d'ERP ou la gestion des opérations est fragmentée dans plusieurs logiciels.
- Il est fréquent que l'ERP soit **sous-utilisé** faute de formation ou de paramétrage adéquat.
- Il y a **peu d'intégration digitale avec les clients et les fournisseurs**, et beaucoup de réencodage manuel.
- Les **technologies digitales** comme l'IA, IoT\*... sont peu connues et rarement mises en pratique.

## Pourquoi est-ce déterminant ?

Des données fiables et une vue complète et intégrée des activités permettent typiquement :

- Une meilleure **productivité** : moins de réencodages, d'analyses manuelles et d'erreurs, ainsi que la possibilité d'automatiser des tâches et des alertes.
- Un meilleur **pilotage** : la visibilité complète sur les performances de l'entreprise, la génération d'indicateurs et d'alertes... permet d'avoir une vue de bout en bout, de mieux anticiper et de prendre de meilleures décisions.
- L'**optimisation poussée** des opérations : elle est possible grâce à l'analyse de l'historique, à l'automatisation, ou encore à l'utilisation de l'IA et de programmes qui s'appuient sur les données récoltées.

## Comment une PME peut-elle transformer sa Supply Chain ?

La digitalisation n'est pas une « course à l'outil ». Pour une PME, c'est d'abord un **levier de visibilité et d'optimisation** : voir plus tôt, décider mieux, éviter les coûts invisibles (surstocks, urgences, temps perdu, erreurs) et gagner en productivité.



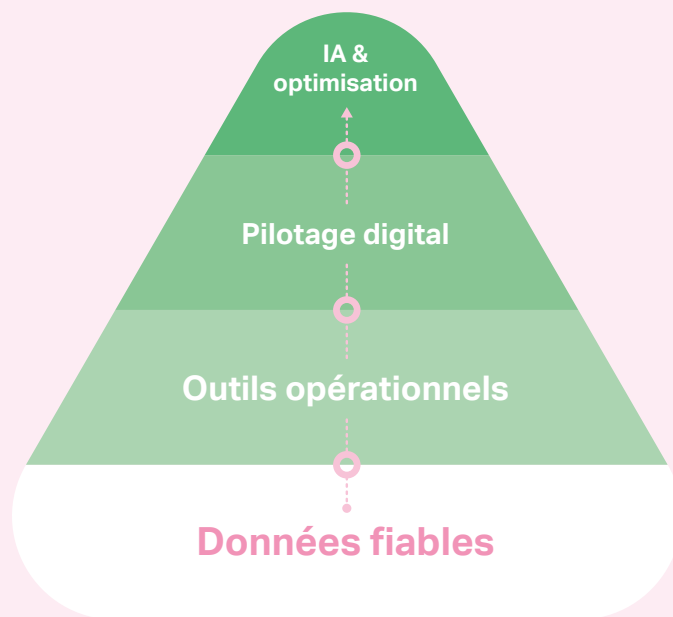
### 3 axes de transformation

1. **Développer une visibilité efficace de bout en bout avant tout** : C'est essentiel d'avoir une vue intégrée de toute sa chaîne, avec des données fiables et, autant que possible, en temps réel. Outre le choix d'un logiciel, ceci implique un bon design de sa Supply Chain et un changement de comportement, car le paramétrage de l'outil et le maintien des données à jour sont critiques.
2. **Utiliser l'ERP pour optimiser les opérations et augmenter sa productivité** : Structurer et piloter la Supply Chain avec l'ERP, gagner du temps grâce à l'automatisation de tâches, ou optimiser les flux sur base des données récoltées... il y a beaucoup d'opportunités à convertir.
3. **Se préparer au futur pour maintenir sa compétitivité** : La digitalisation des chaînes d'approvisionnement se développe rapidement et est vue comme un avantage concurrentiel. Les PME aussi peuvent en profiter, et risquent d'être disqualifiées si elles n'anticipent pas cette évolution.

« Le premier frein n'est pas technique mais culturel : il faut comprendre la valeur ajoutée de la digitalisation et développer les compétences. »

### Quelques premiers pas actionnables

- Configurer une **logique de réapprovisionnement** dans un ERP pour faire cascader la demande dans toute la chaîne et mettre en place un **tableau de pilotage de base** (service, stocks, fiabilité fournisseurs...).
- **Impliquer tout le personnel** : sensibiliser et former pour faire évoluer les comportements. Nettoyer les données, et mettre en place un processus de gouvernance des données.
- Intégrer progressivement l'ERP avec **ses clients et ses fournisseurs** pour échanger des informations digitalement.
- S'intéresser aux **technologies comme l'IA et l'IoT**, certaines sont déjà à la portée des PME.



*Peut-on prendre une décision Supply Chain sans ouvrir Excel ?*

*Quelles données sont vitales pour notre métier (articles, délais, stocks, coûts, capacités) ?*

*Nos outils actuels servent-ils vraiment à piloter... ou uniquement à enregistrer ?*

*Où la donnée est-elle « non négociable » (stocks, délais fournisseurs) ?*

*Quelle fonctionnalité digitale apporte un gain immédiat ?*

*Quelle automatisation peut réduire la charge opérationnelle et améliorer le niveau de service ?*

AXE 3 : PILOTAGE & PERFORMANCE

# Vers une gestion plus structurée de la performance Supply Chain

Beaucoup de PME ont une évaluation intuitive de la performance Supply Chain sans vraiment la mesurer. On sait que « ça va bien ou mal », mais sans indicateurs transversaux, on ne voit pas les causes ni les tendances, et on peine à optimiser.

## Que montrent les Diagnostics 360° Supply Chain ?

- Il y a peu ou pas d'**indicateurs de performance** pour la Supply Chain : qualité du service client, rotation des stocks ou respect des délais par exemple.
- Dans **85%** des cas, il n'y a pas de rituels hebdomadaires ou mensuels dédiés au **suivi des indicateurs** et au **pilotage de la Supply Chain**.
- Les **problèmes récurrents** sont rarement enregistrés et analysés en profondeur (causes racines).
- Il y a peu de démarches d'**optimisation sur des flux multi départements** et sur les opérations externes en amont et en aval de l'entreprise.

## Pourquoi est-ce déterminant ?

Mesurer et piloter permet de :

- **Responsabiliser les équipes et focaliser les efforts** : l'objectif est cascadié dans l'entreprise et les décisions sont concertées et alignées entre départements.
- **Améliorer la performance** : les écarts de performance, les tendances et les dérives silencieuses sont visibles ; les problèmes sont objectivés, priorisés et traités.
- **Prendre de meilleures décisions opérationnelles et stratégiques** : grâce à une bonne visibilité transversale et à plus long terme, les équipes peuvent davantage anticiper et prendre des décisions informées.

Sans pilotage, les efforts restent dispersés, les progrès ponctuels ne sont pas consolidés et les mêmes problèmes reviennent inlassablement.

## Comment une PME peut-elle transformer sa Supply Chain ?

Les PME n'ont pas nécessairement besoin de 50 indicateurs. Elles ont besoin d'un **pilotage transversal pragmatique** qui transforme la

donnée en décisions. L'enjeu n'est pas la complexité du « contrôle », mais le **pilotage collectif** et l'**optimisation des flux**.

## 3 axes de transformation

1. **Piloter une chaîne, pas des silos** : Sélectionner quelques KPI transversaux, alignés sur la stratégie et les priorités de l'entreprise, qui permettent de piloter l'ensemble des départements.
2. **Passer d'un pilotage informel à un pilotage structuré** : Avoir un tableau de bord qui réunit les indicateurs clef de l'entreprise, et le revoir en équipe régulièrement. L'objectif est d'avoir tous la même compréhension de la situation et prendre des décisions claires et alignées.
3. **Installer une culture d'amélioration continue Supply Chain** : Arriver à optimiser la chaîne plutôt que chaque activité est un défi, et c'est bien là l'enjeu de la Supply Chain. Il s'agit non seulement d'optimiser les flux dans l'entreprise, mais également d'optimiser les flux en amont et en aval.

2 PME diagnostiquées sur 3 n'ont pas de tableau de bord Supply Chain



« Une PME avec 8 à 10 KPI bien choisis va déjà trois fois plus vite dans ses décisions. »

### Quelques premiers pas actionnables

- Choisir **quelques KPI** Supply Chain importants pour l'entreprise (taux de service, rotation des stocks, fiabilité fournisseurs...) et les partager avec toutes les équipes.
- Mettre en place un **point hebdomadaire court** dédié au pilotage Supply Chain, en veillant à impliquer les différents métiers et niveaux hiérarchiques. Centraliser les décisions et actions dans un **support unique** (digital ou simple tableau partagé).
- Introduire une **approche d'analyse et de traitement** des problèmes récurrents. Installer une culture d'amélioration continue Supply Chain : routine hebdomadaire, analyse d'écarts, actions assignées, mesure du résultat.
- Approcher progressivement **les clients et les fournisseurs** pour mesurer la performance et optimiser les activités externes.



*Quels indicateurs nous disent vraiment si notre Supply Chain est compétitive ?*

*Quels KPI sont indispensables pour tenir la promesse client (OTIF, taux de rupture, fiabilité fournisseurs) ?*

*À quelle fréquence pilotons-nous la chaîne (et pas seulement la production) ?*

*Que fait-on quand un KPI décroche : qui analyse, qui décide, qui agit ?*

*Avons-nous un lieu où les problèmes récurrents sont traités « à la racine » ?*

« Le pilotage va au-delà du reporting et gagne à être mieux compris par les PME. »

L'enjeu n'est pas tant la complexité du « contrôle », mais le pilotage collectif et l'optimisation des flux.

AXE 4 : RÉSILIENCE & AGILITÉ

# Se préparer et absorber les chocs

« Réduire l'exposition aux risques est possible, même pour les PME. La passivité n'est plus une option dans le contexte actuel. »

Une PME qui anticipe ses risques, qui a identifié ses vulnérabilités, ses fournisseurs critiques, ses alternatives et ses seuils d'alerte, n'est pas « parano » : elle est mieux armée que celles qui misent sur la chance.

Les crises récentes ont montré la fragilité des chaînes non préparées. Beaucoup de PME encaissent les ruptures grâce à leur réactivité... mais **sans préparation**, au prix de stress et de marges perdues.

## Que montrent les Diagnostics 360° Supply Chain ?

- La **cartographie des risques Supply Chain** est quasi inexistante dans les PME peu matures.
- Les **dépendances fortes à un ou deux fournisseurs clés** sont fréquentes, y compris sur des matières critiques.
- Les **plans de continuité** sont rares, souvent implicites, et non testés.
- Les **risques logistiques, climatiques ou géopolitiques** ne sont que très ponctuellement intégrés dans les décisions d'approvisionnement ou de stock.

## Pourquoi est-ce déterminant ?

Dans un environnement instable, la résilience de la Supply Chain devient :

- un **levier de continuité de service** (tenir ses promesses malgré les perturbations) ;

- un **levier de différenciation** (les clients gardent en mémoire les fournisseurs qui ont su livrer en période de crise) ;
- un **levier de protection de la marge** (moins de recours à des solutions d'urgence coûteuses) et de la crédibilité vis-à-vis des donneurs d'ordre et des banques.

## Comment une PME peut-elle transformer sa Supply Chain ?

Aujourd'hui, la résilience n'est plus juste un « plan de crise ». C'est une réelle démarche stratégique qu'il faut mettre en œuvre pour protéger la continuité de l'entreprise.

### 3 axes de transformation

1. **Transformer la résilience en avantage concurrentiel** : Les contraintes carbone, énergie, matières, talents et réglementation deviennent des risques Supply Chain majeurs à traiter – mais aussi des opportunités de différenciation.
2. **Adapter la stratégie Supply Chain et préparer des plans de contingence** : Du re-design complet d'une chaîne d'approvisionnement, à la validation d'un plan de crise, en passant par la sélection de fournisseurs alternatifs... il y a des leviers accessibles aux PME.

3. **S'ancrer dans son écosystème :** Plans mutualisés, alternatives locales, partage d'information, alertes précoces... toutes ces initiatives renforcent la robustesse des réseaux locaux et sectoriels.

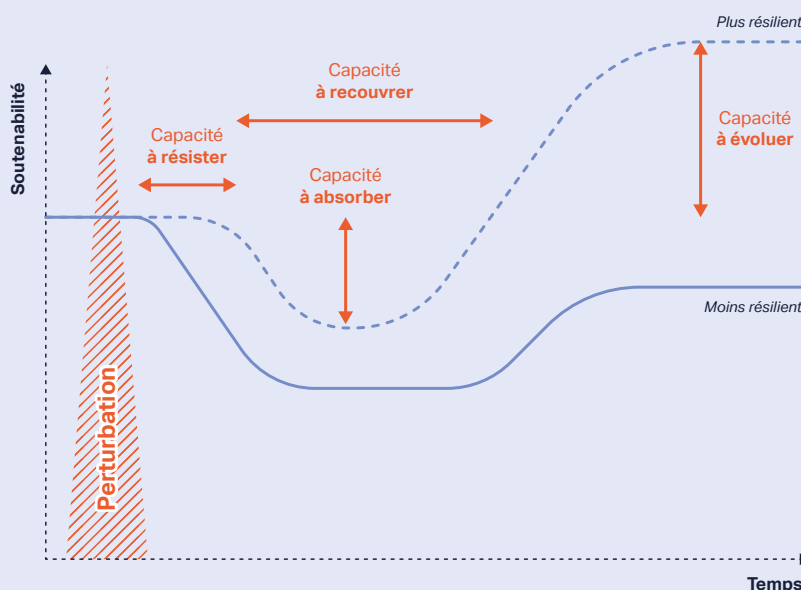
### Quelques premiers pas actionnables

- **Cartographier les principaux risques Supply Chain** et comprendre leur impact sur les activités de l'entreprise : quelle est la dépendance à des matières critiques, a-t-on des alternatives si le fournisseur est en rupture, quels sont les risques géopolitiques et climatiques... ?

- **Étudier un plan de sécurisation pour les 3 risques les plus critiques pour l'entreprise :** le plan peut être préventif (par exemple, avoir un second fournisseur, un stock stratégique...) ou réactif (avoir un plan B prêt au cas où le risque se matérialiserait).
- **Mettre en place un monitoring trimestriel des signaux externes et des incidents :** à fréquence claire, passer en revue : les incidents d'approvisionnement, les prix des principales matières, les tensions sur certains marchés...
- **Participer à des groupes de discussion sectoriels et locaux :** collaborer sur des plans BCP (business continuity plans), mutualiser des ressources, trouver des synergies, développer des filières locales.

Du côté néerlandais et allemand, les clusters nous ont clairement indiqué que la préparation aux chocs est considérée comme une dimension normale de la gestion Supply Chain, non comme un « plus ».

« Il faut pousser les entreprises à documenter leurs vulnérabilités et à parler ensemble des plans B sectoriels. »



Source : Inspiré de Cerema.fr, La boussole de la résilience.

Quels sont les 3 risques qui peuvent arrêter notre activité demain matin ?

Quels fournisseurs / matières sont réellement critiques ?

Quel est notre plan B concret si l'un d'eux tombe ?

Quel niveau de dépendance est acceptable sur nos intrants clés ?

Où investir en stock sécurité vs diversification fournisseurs ?

Quel monitoring externe minimal devons-nous tenir trimestriellement ?

AXE 5 : STOCKS & ENTREPÔTS

# Vers une gestion des flux organisée et digitale

« On voit encore trop de PME avec des surstocks importants et des ruptures en même temps : c'est plus souvent un problème de pilotage des flux, que de place dans l'entrepôt. »

Dans certains entrepôts, on voit tout de suite que la Supply Chain est en souffrance : palettes dans les allées, restes de séries vieilles de plusieurs années, inventaires qui « ne tombent jamais juste ». Souvent, les stocks cristallisent les choix (bons ou mauvais) en matière de prévision, d'approvisionnement, d'organisation et de robustesse des données.

Un entrepôt bien organisé, avec des stocks maîtrisés, est l'un des leviers les plus rapides pour améliorer la performance globale et la rentabilité.

## Que montrent les Diagnostics 360° Supply Chain ?

- Une grande majorité des PME n'ont pas mis en place de **segmentation** : tous les articles sont plus ou moins gérés de la même manière.
- La **fiabilité d'inventaire** est fréquemment inférieure à **95 %**. Certaines entreprises n'ont tout simplement pas de gestion digitale des stocks.
- Les **stocks de sécurité** sont souvent « hérités » et non revus depuis des années.
- Les entrepôts manquent de **logique de flux** : pas ou peu de zonage, de règles d'emplacement, de différenciation entre produits rapides et lents.

## Pourquoi est-ce déterminant ?

Travailler sur les stocks et l'entrepôt, c'est trouver le bon équilibre entre :

- Le **coût** : stocker coûte et immobilise du capital,
- Le service **client** : le stock permet d'absorber la variabilité et de fournir le niveau de service visé : date de livraison fiable, moins de ruptures, bonne protection des segments stratégiques...

- La performance des **processus** : on peut agir sur la **productivité** (planning optimisé et stable, préparation plus rapide, moins de pertes), la **qualité** (moins d'erreurs et de litiges) et la **sécurité** (moins de désordre et de risques d'accident).

## Comment une PME peut-elle transformer sa Supply Chain ?

Dans une PME, le stock est à la fois bouclier et poison : il protège le service mais il immobilise de l'argent. Une PME compétitive ne cherche pas « moins de stock », elle cherche le bon niveau de stock, au bon endroit, avec des cycles de contrôle légers mais tenus.

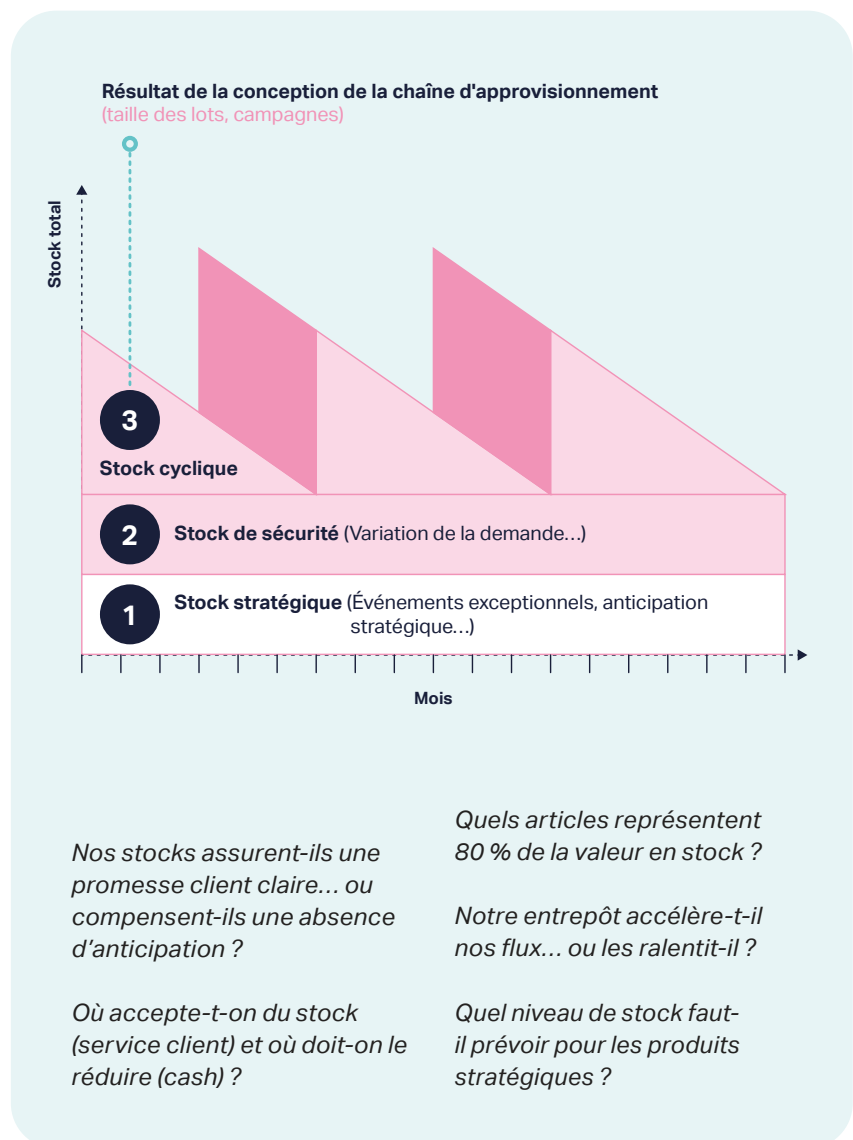
### 3 axes de transformation

1. **Construire une politique de stock en ligne avec les objectifs** : Décider où construire du stock, et dans quel but : veut-on garantir un niveau de service, être plus agile, protéger une activité stratégique... ?
2. **Piloter les stocks dans l'ERP dès que possible** : Utiliser l'ERP pour calculer et donner une vue projetée des stocks à tous les niveaux de la chaîne est clef pour optimiser les performances et le niveau de service.

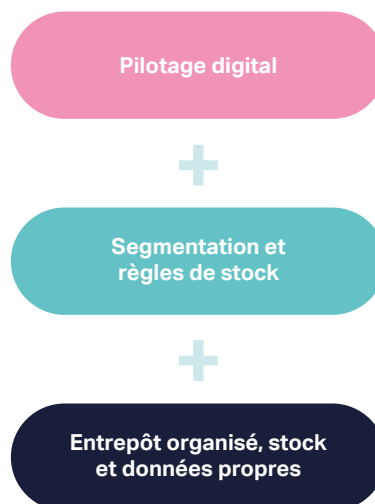
- 3. **Optimiser les flux physiques :** En optimisant les mouvements de matière et en organisant le stock, on peut améliorer la productivité.

## Quelques premiers pas actionnables

- **Mettre en place une segmentation et une politique de stock :** classer les articles selon leur importance et leur consommation, décider les objectifs de stock et les règles de réapprovisionnement.
- **Traiter le stock dormant et faire des inventaires tournants :** remplacer les inventaires annuels par des comptages réguliers sur des sous-ensembles.
- **Introduire le stock dans l'ERP :** démarrer avec quelques fonctionnalités (enregistrements d'entrées/sorties, inventaires, calcul de réapprovisionnement et KPI) – puis éventuellement monter en puissance (emplacements détaillés, codes-barres, optimisation de tournées de picking).
- **Repenser l'organisation physique de l'entrepôt :** créer des zones dédiées, placer les articles à rotation rapide dans des zones accessibles...



« Revoir ses flux et ses stocks est la première étape, avant de choisir un logiciel qui correspond vraiment aux besoins. »



Les progrès se voient vite, à la fois sur la trésorerie, la productivité et le moral des équipes.

AXE 6 : DEMANDE & ALIGNEMENT VENTES-PRODUCTION

# Remettre l'anticipation au centre

Quand la prévision repose uniquement sur l'intuition, la variabilité finit par casser le planning. On observe alors l'effet domino : achats en surstock ou en rupture, production en urgence, entrepôts saturés, service client instable...

## Que montrent les Diagnostics 360° Supply Chain ?

- La **prévision de la demande** est rarement formalisée sur un **horizon suffisant** : elle repose principalement sur l'expérience **individuelle** et se limite souvent à l'horizon court terme.
- Il est rare que cette demande soit formellement **revue** (vente-production-finance) et **déclinée** dans toute la chaîne grâce à l'ERP.
- Les **paramètres opérationnels** de la Supply Chain (stocks...) sont rarement ajustés sur base de l'analyse de la demande (variabilité, saisonnalité, opportunités et risques).
- Très peu d'entreprises calculent un **indicateur de qualité de prévision**.

## Pourquoi est-ce déterminant ?

Une bonne cascade de la demande dans la chaîne permet :

- Plus d'**anticipation opérationnelle** : avoir le stock et les ressources humaines pour absorber les pics, mieux utiliser la capacité en lissant les charges, intégrer la saisonnalité, réduire les urgences et être alerté sur les risques de rupture...
- Une meilleure **optimisation de toute la chaîne** grâce à la visibilité générée pour chaque activité : production, approvisionnement, transport, niveaux de stocks, finance...
- Des **décisions stratégiques** mieux informées, grâce à une visibilité à long terme sur toute la chaîne et la possibilité de simuler des scénarii.

« La prévision intuitive est encore trop souvent la norme dans les PME. Ça coûte des stocks, des urgences et des clients. »

## Comment une PME peut-elle transformer sa Supply Chain ?

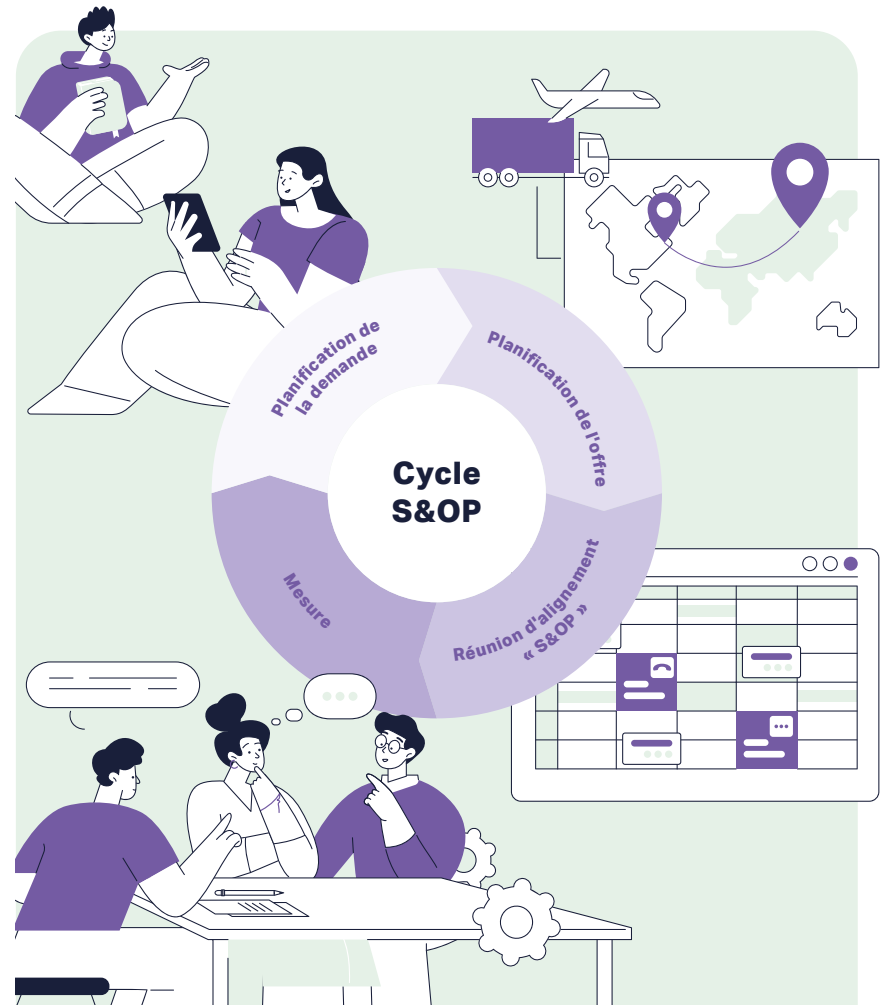
La prévision n'a pas vocation à être parfaite. Mais bien gérée, elle permet à la PME d'aligner toute sa chaîne opérationnelle sur un même objectif.

### 3 axes de transformation

1. **Considérer l'analyse de la demande comme le cœur de la planification opérationnelle et stratégique de l'entreprise** : collecter les prévisions sur un horizon assez long, se mettre d'accord sur la demande qui doit être prise en compte dans les plans opérationnels et la décliner à tous les échelons de l'entreprise.
2. **Passer d'une prévision des commerciaux à une prévision concertée qui permet de piloter** : une réunion mensuelle entre les différentes fonctions change la trajectoire.
3. **Segmenter la demande pour choisir la bonne stratégie** : choisir le niveau de service visé par segment de marché permet de traiter la demande de façon ciblée : l'un sera servi rapidement sur stock, un autre sera servi avec un délai plus long...

## Quelques premiers pas actionnables

- Sur quelques produits ou clients clefs, **collecter les prévisions sur un horizon plus long et mettre en place un indicateur de qualité de la prévision simple**. Parler des prévisions régulièrement avec les clients pour améliorer progressivement le processus.
- **Organiser une réunion mensuelle de pilotage du genre « S&OP » (Sales and Operations Planning)** : réunir commerciaux, production, achats... au moins mensuellement pour partager le signal du marché, discuter de la performance du cycle précédent et décider quelle demande consensuelle sera prise en compte pour planifier les opérations.
- **Segmenter la demande et adapter le paramétrage de la Supply Chain** : distinguer les produits à demande stable, instable, saisonnière, les différents niveaux de service à atteindre..., et adapter la stratégie (make to stock/to order, niveau de stock, délai de livraison...) en fonction du profil de demande.
- **Utiliser les outils digitaux pour affiner les prévisions** : analyses statistiques, IA, fonctionnalités du CRM (Customer Relationship Management)... de plus en plus de logiciels deviennent accessibles pour les PME.



*Sur quoi reposent nos prévisions aujourd'hui : intuition, historique, signaux clients ?*

*Qui porte la prévision, et qui la contredit ?*

*Quels clients/produits doivent être produits sur commande ou pour stock ?*

*Quels produits/marchés exigent une anticipation fine... et lesquels peuvent rester flexibles ?*

*Quel niveau d'incertitude est acceptable par marché ?*

*Comment traite-t-on les "one-shots" sans casser le plan global ?*

« Aider les entreprises à structurer un S&OP réaliste, c'est probablement le plus gros levier d'impact. »

# Faire de la Supply Chain un atout pour la compétitivité wallonne

## La Supply Chain, un levier désormais central pour les PME

Cette étude met en lumière une réalité désormais largement partagée : pour les PME manufacturières, la Supply Chain n'est plus un simple support opérationnel, mais un levier central de compétitivité, de résilience et de création de valeur.

Les Diagnostics 360° Supply Chain menés par Logistics in Wallonia, croisés avec les retours d'expériences de clusters, fédérations et experts européens, convergent vers un même constat : la performance industrielle se joue aujourd'hui dans la capacité à structurer, piloter et anticiper les flux de bout en bout.

## Des atouts réels, freinés par des limites structurelles

Les PME wallonnes disposent d'atouts solides. Leur agilité, leur proximité client, leur savoir-faire industriel et leur ancrage dans un écosystème logistique dense constituent une base robuste. Toutefois, ces forces restent trop souvent limitées par une gestion encore fragmentée de la Supply Chain, une digitalisation partielle, un pilotage insuffisant de la performance, et une anticipation encore trop faible des risques et de la demande.

## 6 axes pour structurer une trajectoire de progrès

Les 6 axes de compétitivité identifiés dans cette étude dessinent une trajectoire réaliste de montée en maturité. Ils ne constituent ni un modèle théorique ni une feuille de route figée, mais un cadre de réflexion et d'action pragmatique, directement issu du terrain et validé par le miroir européen.

Pour les entreprises, l'enjeu n'est pas de faire « plus », mais de faire « mieux » et de manière plus orchestrée : clarifier les choix stratégiques, fiabiliser les données, instaurer des routines de pilotage simples, anticiper plutôt que subir, et aligner l'ensemble des acteurs internes autour d'objectifs communs. À chaque étape, des gains concrets sont possibles – en service client, en trésorerie, en stabilité opérationnelle et en attractivité – sans nécessiter de transformations lourdes ou irréalistes.

## Un rôle clé pour l'écosystème

- **Accompagner les PME.** Cette étude souligne l'importance d'un écosystème capable d'accompagner les PME au-delà du diagnostic, en les aidant à passer du constat à l'action. Diagnostics réguliers, accompagnements courts et ciblés après diagnostic, et démarches collectives entre PME

constituent des leviers efficaces pour transformer la sensibilisation en gains opérationnels concrets.

- **Développer la coopération Supply Chain.** Les retours européens montrent également que la compétitivité se construit de plus en plus de manière collective. Coopérer davantage – mutualisation, consolidation, partage de standards ou plans de continuité communs – est essentiel dans le contexte actuel.
- **Accélérer une digitalisation pragmatique et interopérable.** L'accès à des outils adaptés aux réalités des PME et l'intégration des technologies digitales émergentes comme l'IA est clef pour soutenir la compétitivité future des PME.

C'est dans cette dynamique que s'inscrit Logistics in Wallonia, en combinant expertise de terrain, outils d'accompagnement et animation de réseaux pour soutenir durablement la transformation des chaînes d'approvisionnement des PME manufacturières.

## Regarder vers l'avenir

Aujourd'hui, structurer la Supply Chain, c'est investir dans la compétitivité. Pour les PME wallonnes, comme pour l'ensemble de l'écosystème qui les soutient, le moment est venu de passer d'une gestion réactive des flux à une Supply Chain pleinement pilotée, outillée et résiliente.