

Résultats étude conjoncturelle de la CNCI -Automne 2026

Focus Supply Chain



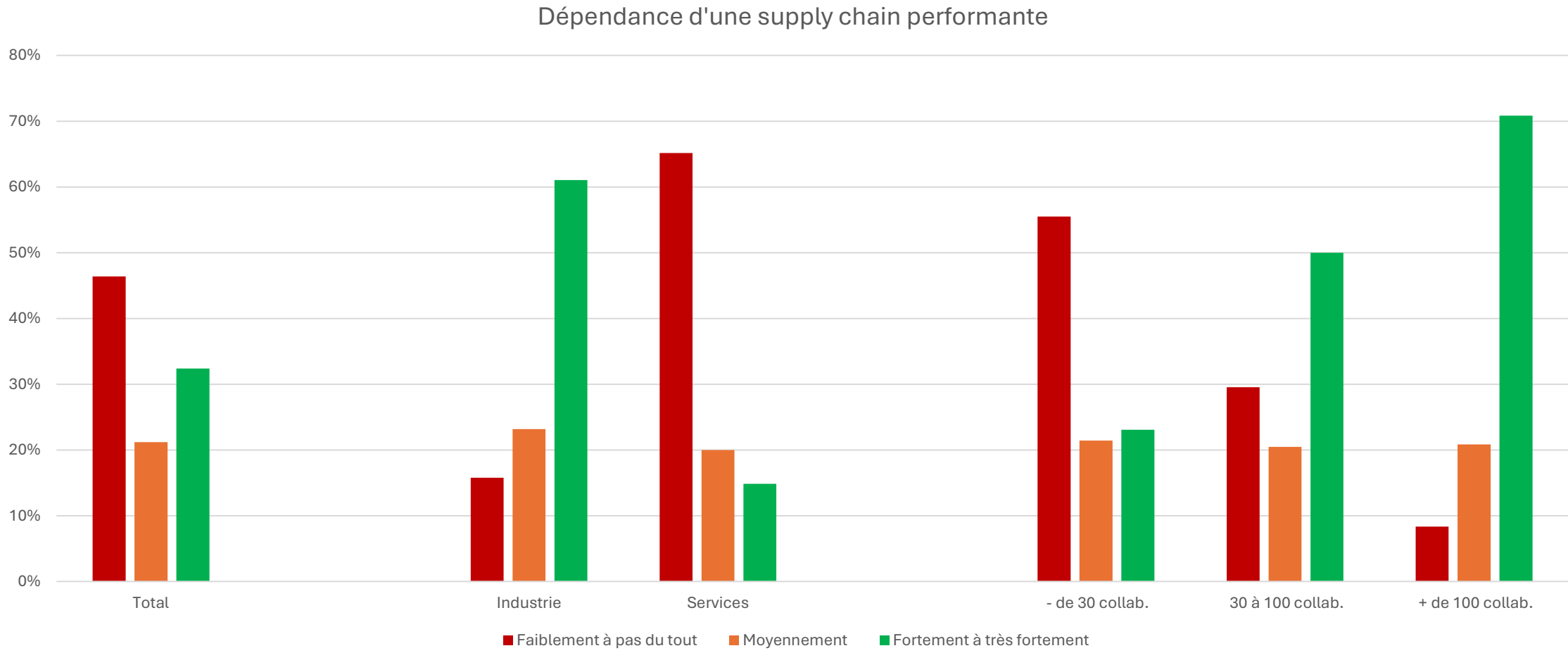
- Salutations et présentation des résultats de l’étude conjoncturelle consacrés à la chaîne d’approvisionnement – **Charles Constantin**, Sous-Directeur de la CNCI
- Décryptage des résultats de l’étude par une experte - **Karine Doan**, professeure associée en Supply Chain Management à la Haute école de gestion Arc
- La transformation de la Supply Chain au cours de la dernière décennie - **Karine Doan**, professeure associée en Supply Chain Management à la Haute école de gestion Arc
- Echanges - **Tous**

Résultats enquête conjoncturelle – Automne 2026
Focus Supply Chain

- Organisée conjointement avec Chambres du commerce et d'industrie de FR, GE, TI, JU, VD et NE
- 260 membres de la CNCI ont participé au sondage (taux de réponse: 27.2%)
- Période: entre le 8 septembre et le 5 novembre 2026.
- Concerne: 12'452 emplois dans le canton
- Secteurs: Services 63% / Industrie 37%
  - Petites entreprises (< 30 collaborateurs) : 72% | 1'458 emplois
  - Moyennes entreprises (entre 30 et 100): 18% | 2'389 emplois
  - Grandes entreprises (> 100 collaborateurs): 10% | 8'605 emplois

Supply chain

Dans quelle mesure votre activité dépend-elle d'une chaîne d'approvisionnement performante ?



N total= 250 || n industrie= 95 | n services= 155 || n - de 30 collab.= 182 | n 30 à 100 collab.= 44 | n + de 100 collab.= 24

Supply chain

Evolution moyenne des prix de vos intrants?

Quelle a été l'évolution moyenne des prix de vos intrants au cours des 12 derniers mois ?

	Total	Industrie	Services	- de 30 collab.	30 à 100 collab.	+ de 100 collab.
Baisse > 10 %	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Baisse de 2 % à 10%	2%	0%	3%	2%	0%	0%
Stable (± 2 %)	44%	34%	49%	46%	40%	35%
Hausse de 2 % à 10 %	47%	54%	42%	44%	50%	57%
Hausse > 10 %	8%	11%	6%	8%	10%	9%

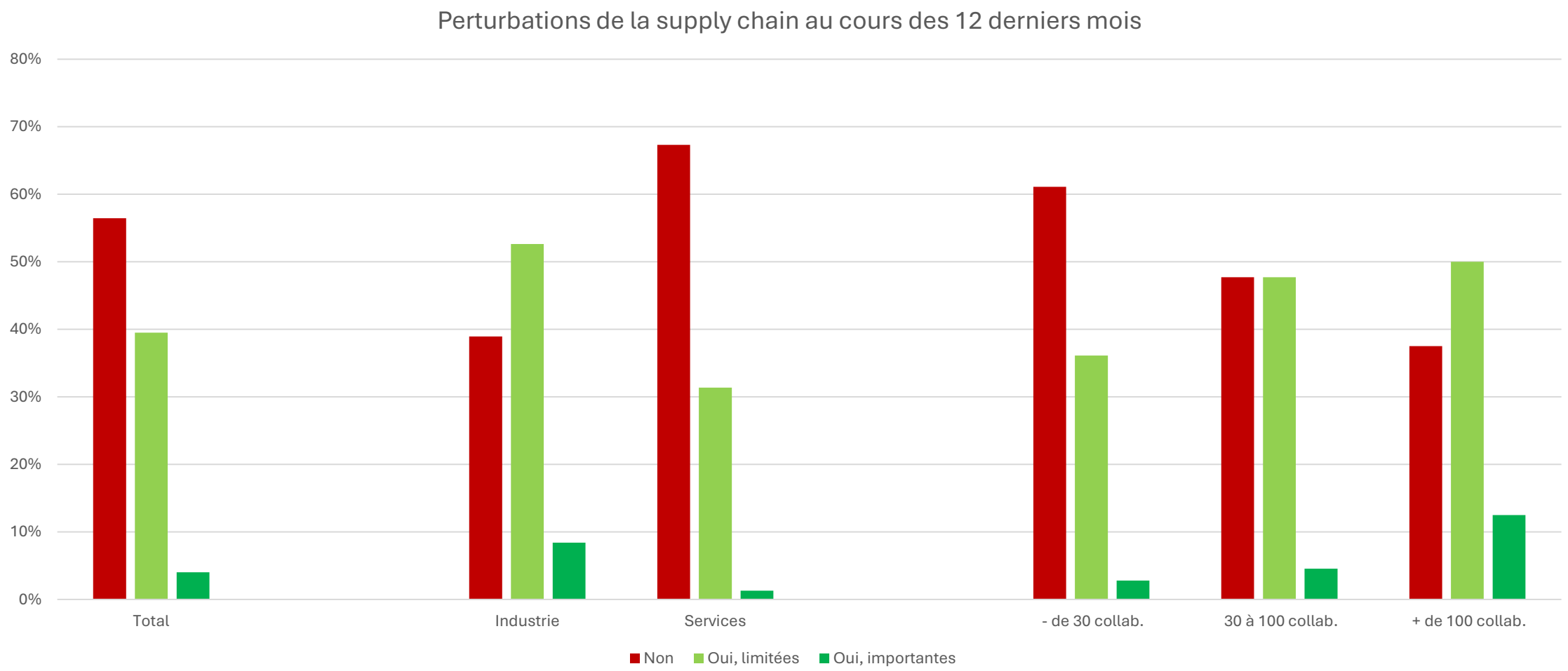
Quelle évolution moyenne des prix de vos intrants anticipez-vous en 2027 par rapport à 2026 ?

	Total	Industrie	Services	- de 30 collab.	30 à 100 collab.	+ de 100 collab.
Baisse > 10 %	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Baisse de 2 % à 10%	1%	0%	1%	1%	0%	0%
Stable (± 2 %)	45%	36%	51%	48%	43%	30%
Hausse de 2 % à 10 %	50%	60%	43%	47%	50%	70%
Hausse > 10 %	4%	3%	4%	3%	8%	0%

N total= 234/236 || n industrie= 90 /91 | n services= 144/145 || n - de 30 collab.= 171/173 | n 30 à 100 collab.= 40/40 | n + de 100 collab.= 23/23

Supply chain

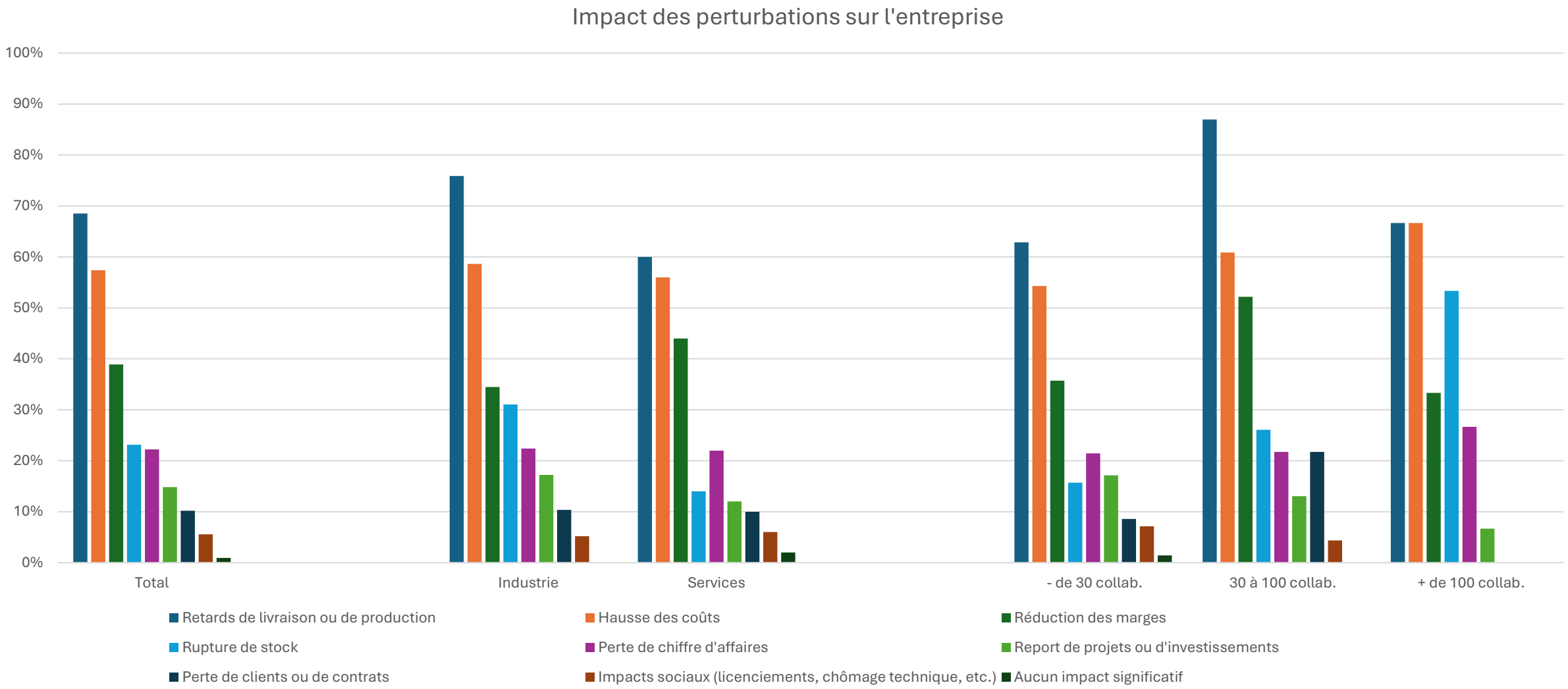
Au cours des 12 derniers mois, votre entreprise a-t-elle été confrontée à des perturbations de sa chaîne d'approvisionnement ?



N total= 248 || n industrie= 95 | n services= 153 || n - de 30 collab.= 180 | n 30 à 100 collab.= 44 | n + de 100 collab.= 24

Supply chain

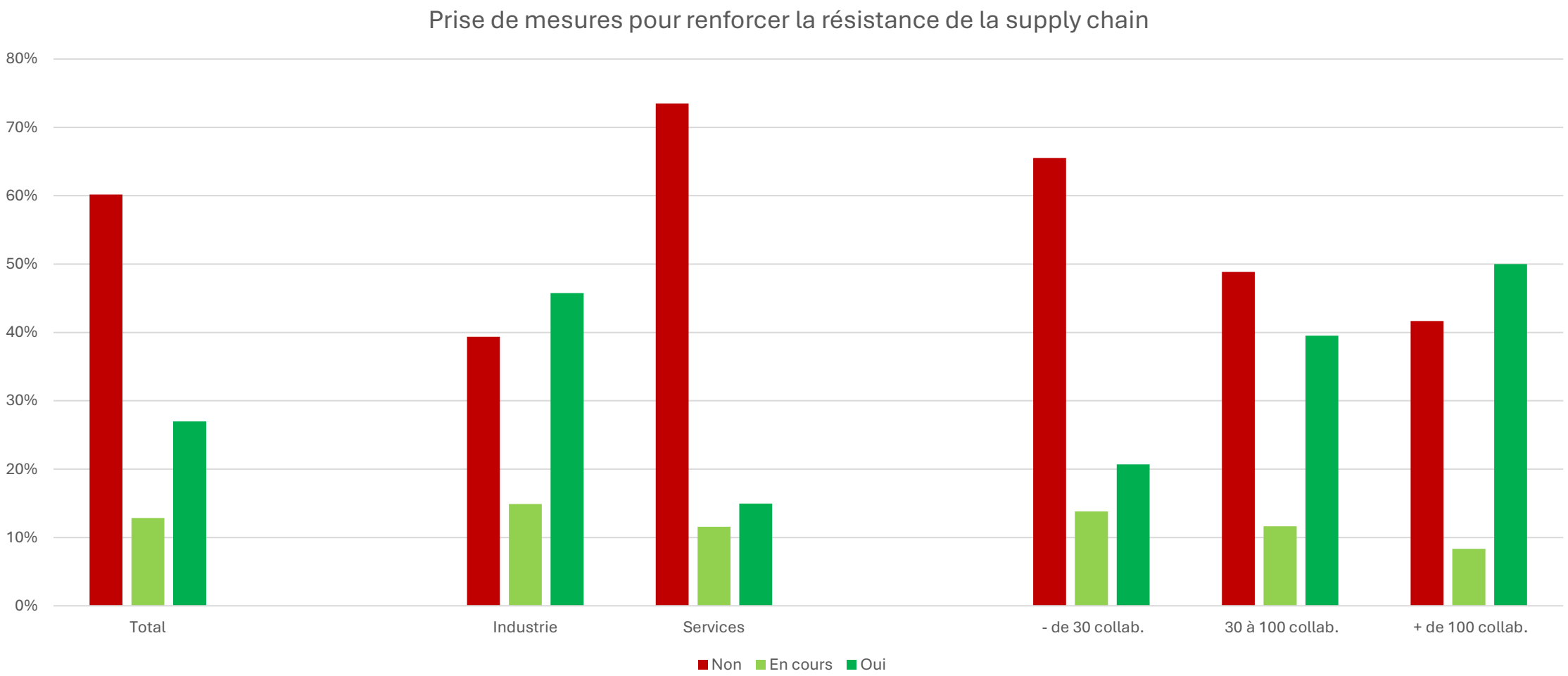
Quel a été l'impact de ces perturbations sur votre entreprise ?



N total= 108 || n industrie= 58 | n services= 50 || n - de 30 collab.= 70 | n 30 à 100 collab.= 23 | n + de 100 collab.= 15

Supply chain

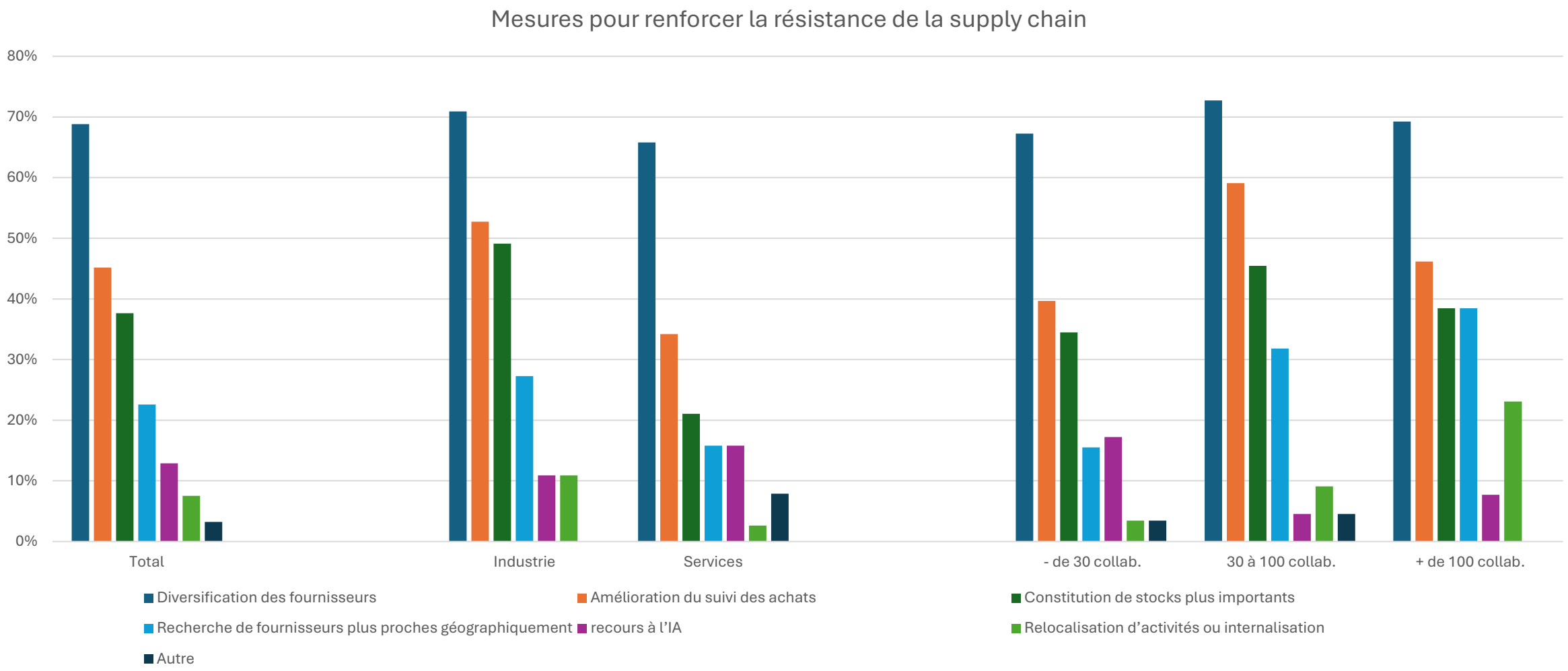
Votre entreprise a-t-elle pris des mesures pour renforcer la résistance de sa chaîne d'approvisionnement ?



N total= 241 || n industrie= 94 | n services= 147 || n - de 30 collab.= 174 | n 30 à 100 collab.= 43 | n + de 100 collab.= 24

Supply chain

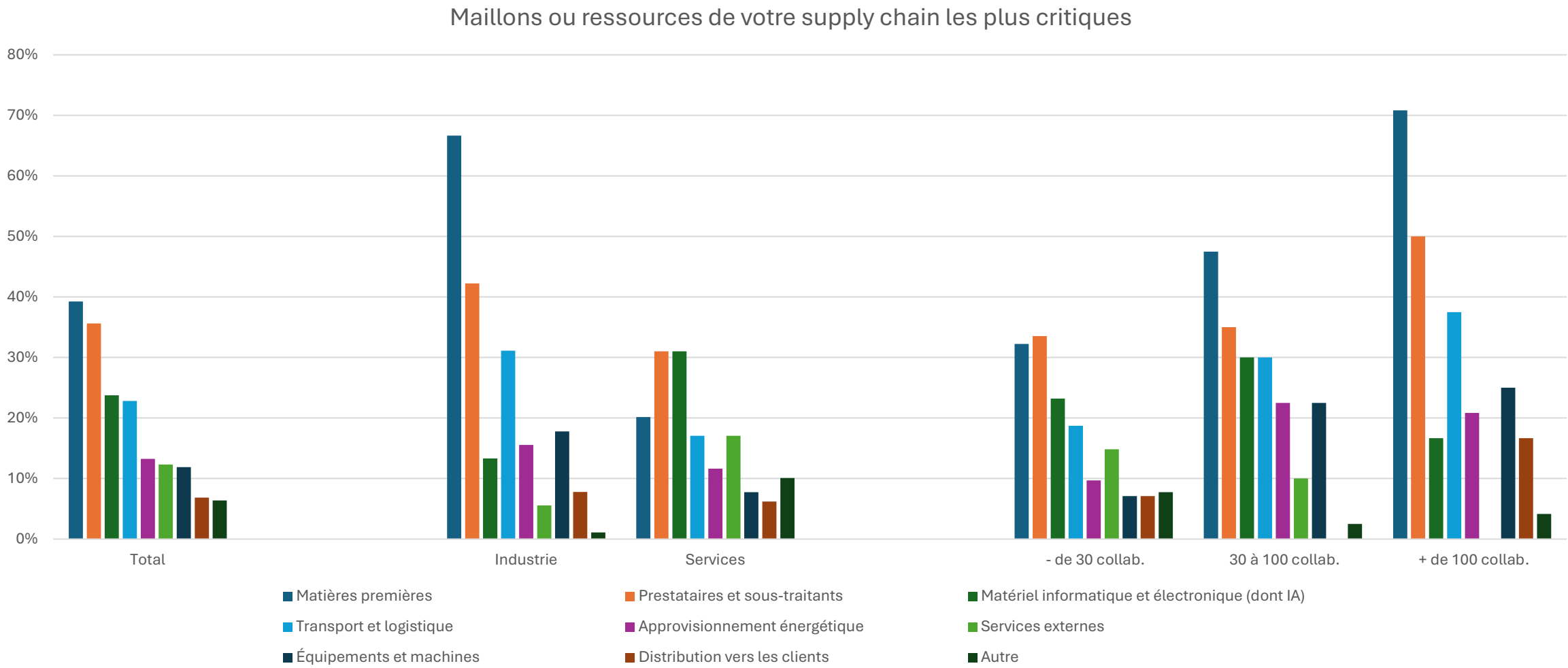
Mesures prises pour renforcer la supply chain



N total= 93 || n industrie= 55 | n services= 38 || - de 30 collab.= 58 | 30 à 100 collab.= 22 | + de 100 collab.= 13

Supply chain

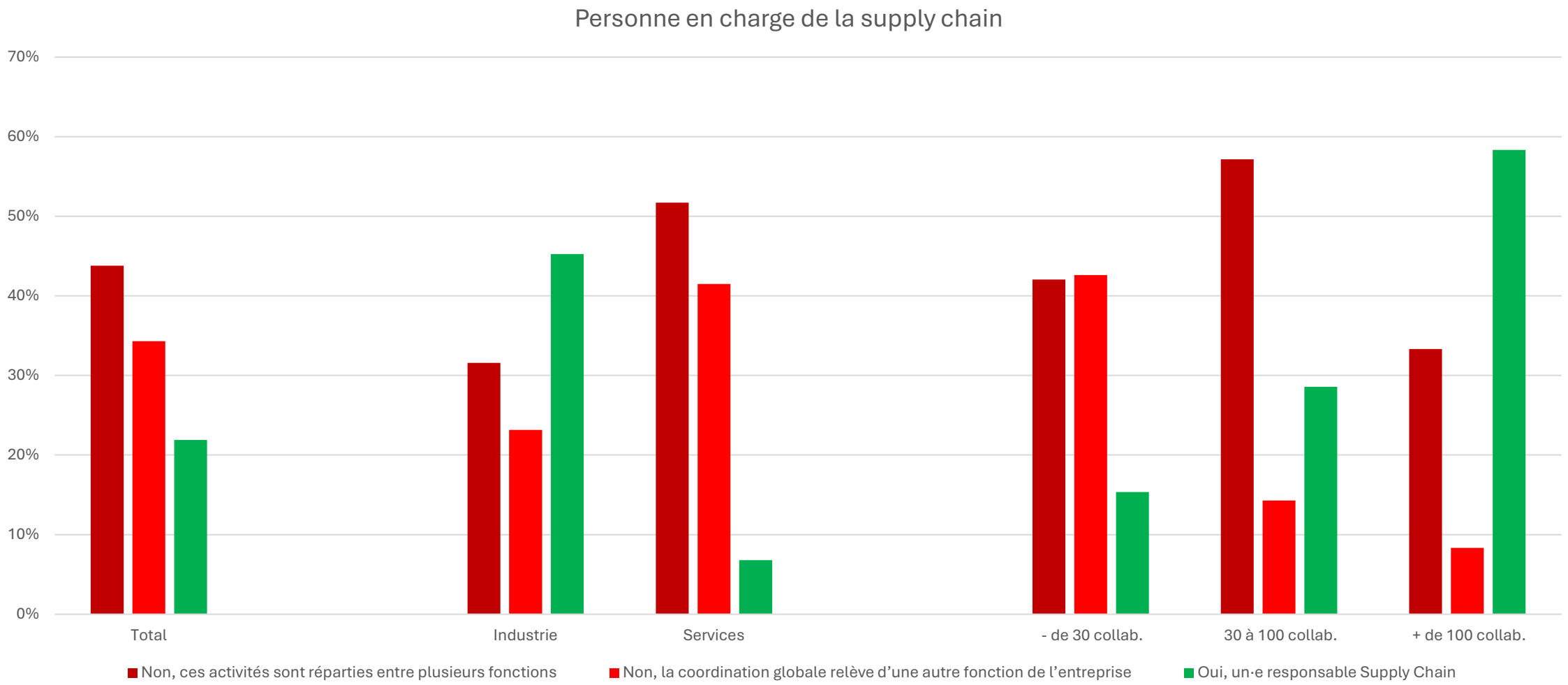
Quels sont aujourd'hui les principaux facteurs de vulnérabilité de votre chaîne d'approvisionnement ?



N total= 219 || n industrie= 90 | n services= 129 || n - de 30 collab.= 155 | n 30 à 100 collab.= 40 | n + de 100 collab.= 24

Supply chain

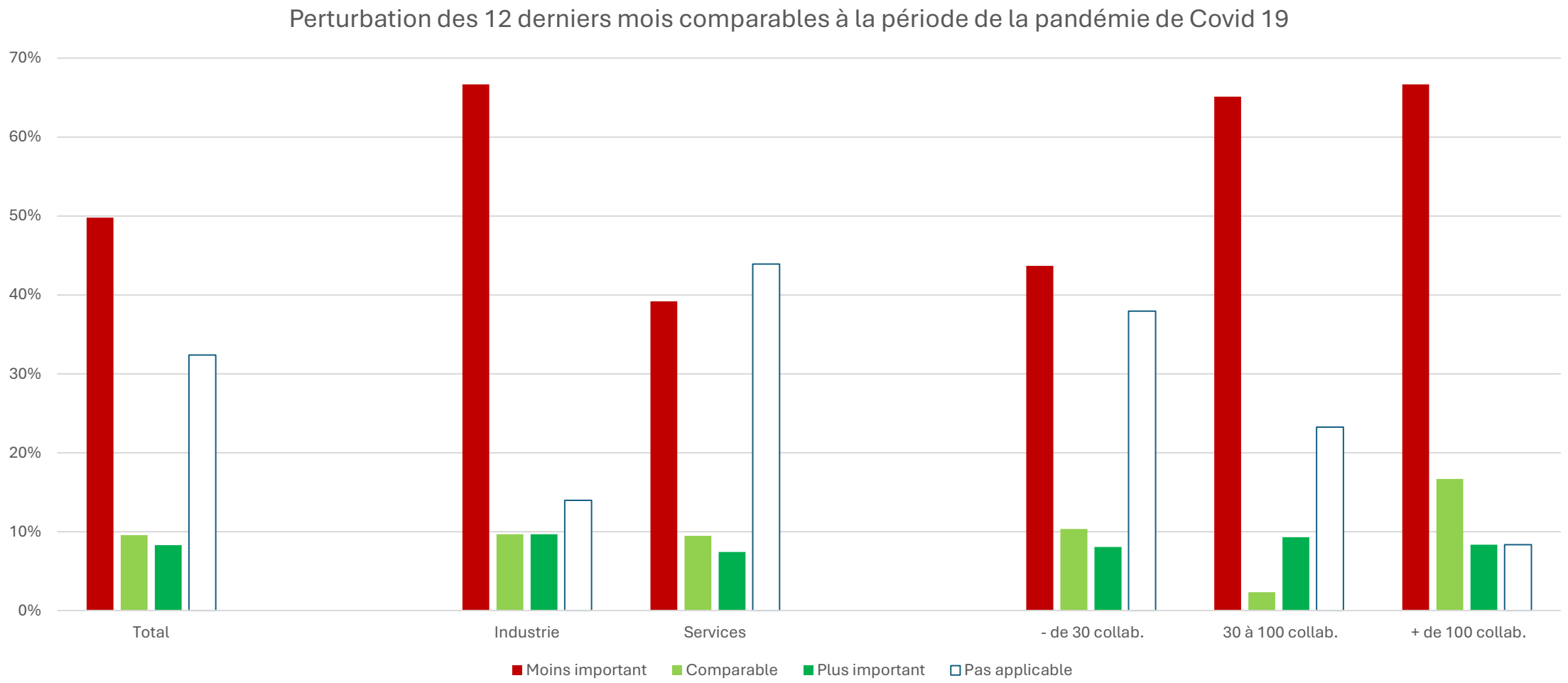
Dans votre entreprise, une personne ou une fonction est-elle responsable de la coordination de l'ensemble des activités de la chaîne d'approvisionnement ?



N total= 242 || n industrie= 95 | n services= 147 || n - de 30 collab.= 176 | n 30 à 100 collab.= 42 | n + de 100 collab.= 24

Supply chain

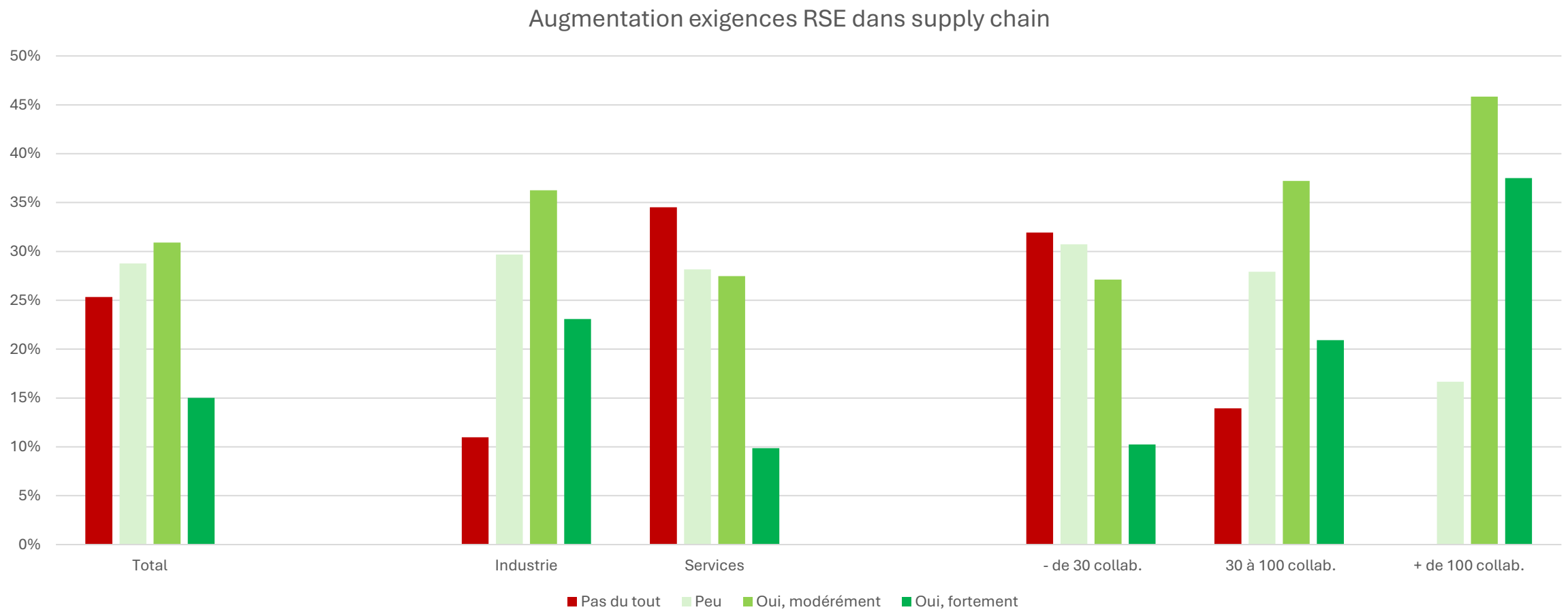
Par rapport à la période de la pandémie de COVID-19, comment évaluez-vous les perturbations de la chaîne d'approvisionnement au cours des 12 derniers mois ?



N total= 241 || n industrie= 93 | n services= 148 || n - de 30 collab.= 174 | n 30 à 100 collab.= 43 | n + de 100 collab.= 24

Supply chain

Les exigences de durabilité ou de responsabilité sociale (RSE) dans la chaîne d'approvisionnement ont-elles augmenté ces dernières années ?



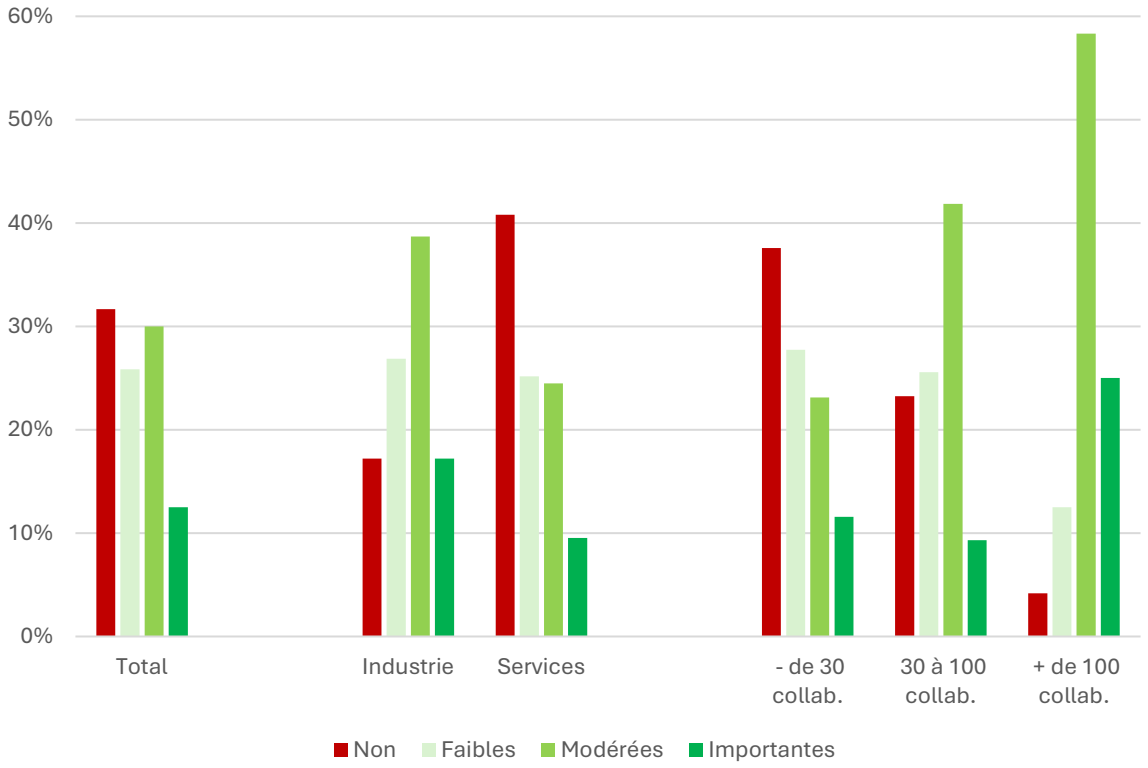
N total= 233 || n industrie= 91 | n services= 142 || n - de 30 collab.= 166 | n 30 à 100 collab.= 43 | n + de 100 collab.= 24

Supply chain

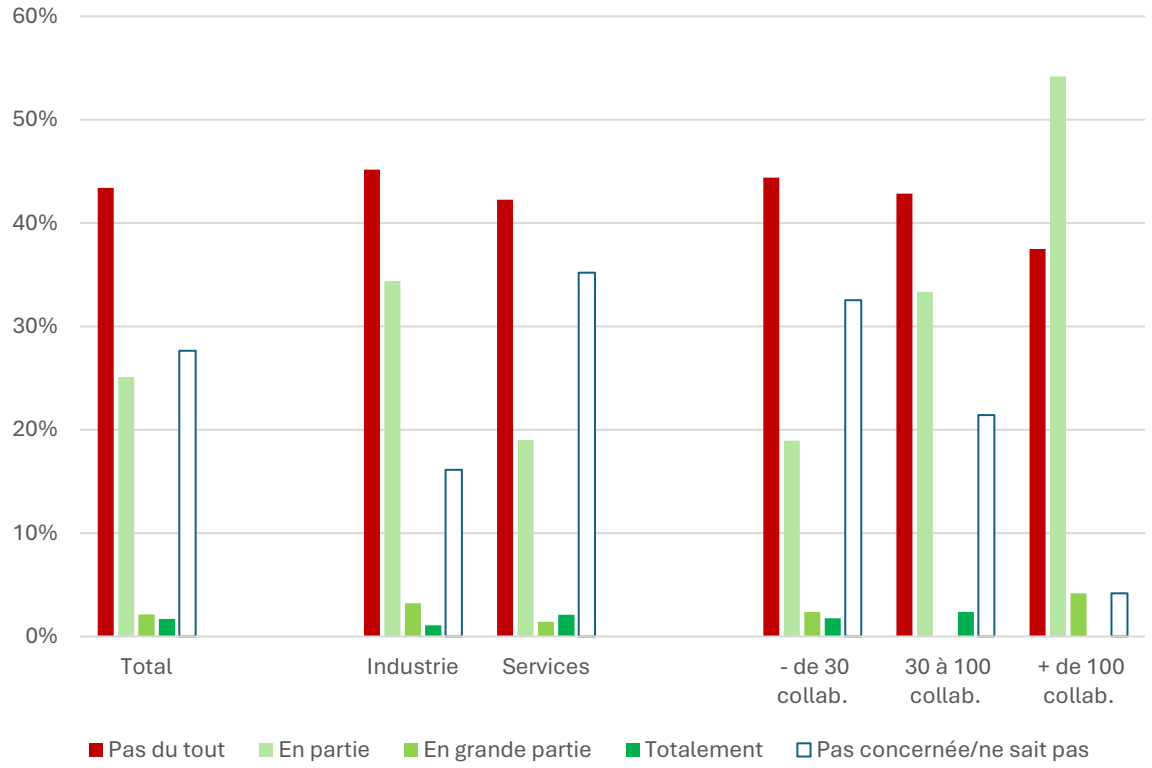
Les exigences légales ou de marché en matière de durabilité (RSE) entraînent-elles des charges administratives supplémentaires pour votre entreprise ?

Lorsque ces exigences entraînent des coûts supplémentaires, votre entreprise parvient-elle à les répercuter sur ses clients ?

Augmentation des charges administratives en raison des exigences légales ou de RSE



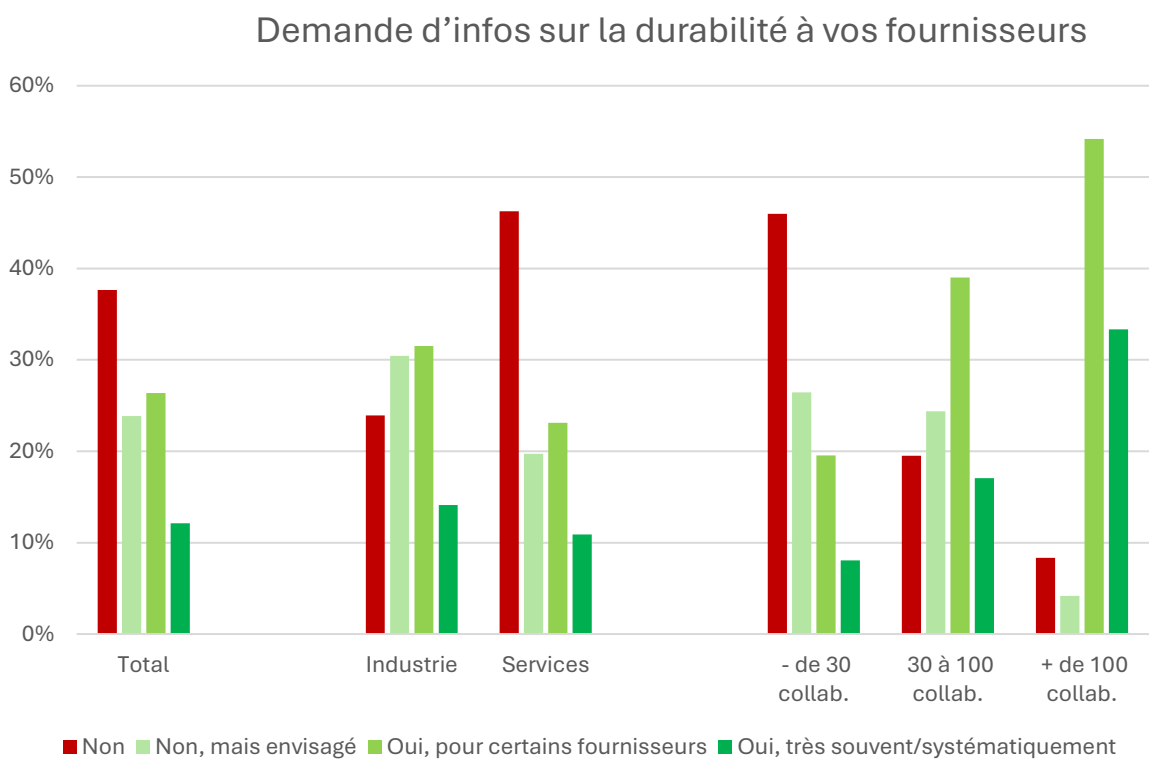
Répercussion possible des coûts supplémentaires sur le prix des services et produits

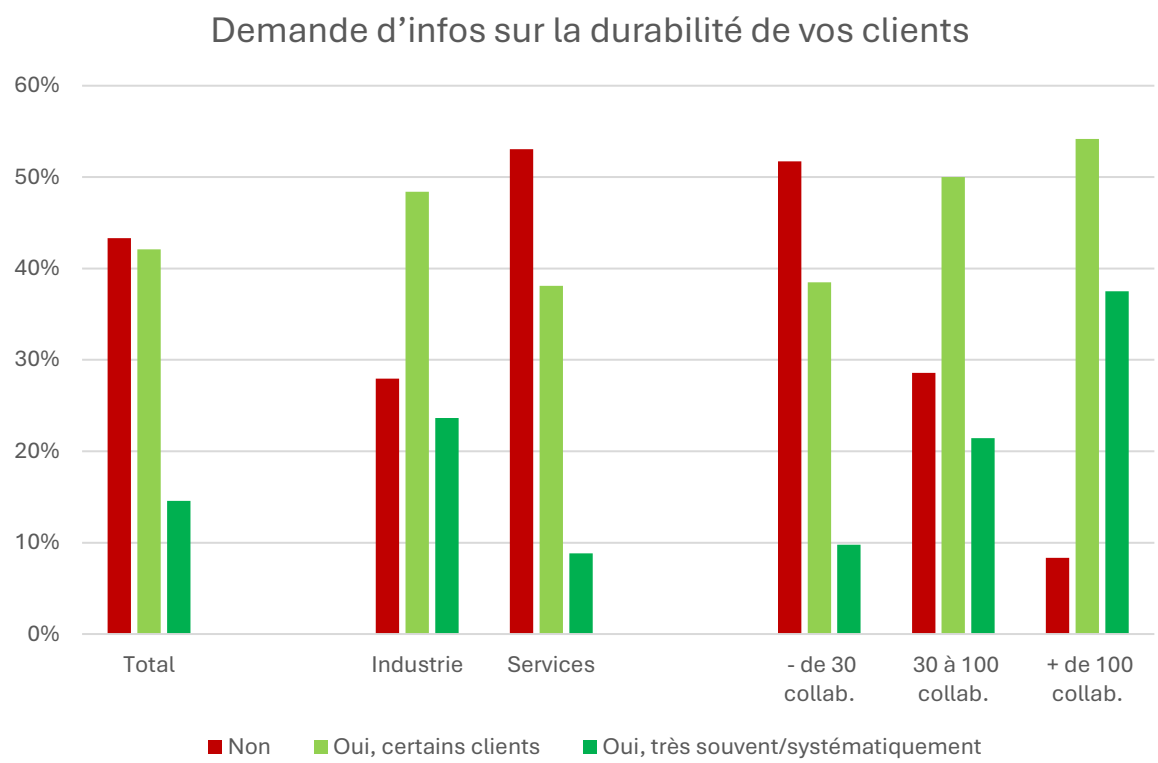


N total= 240/235 || n industrie= 93/93 | n services= 147 /142 || n - de 30 collab.= 174/173 | n 30 à 100 collab.= 43/42 | n+ de 100 collab.= 24/24

Supply chain

Votre entreprise demande-t-elle à ses fournisseurs des informations liées à la durabilité ?
Vos clients demandent-ils à votre entreprise des informations liées à la durabilité (RSE) ?





N total= 239/240 || n industrie= 92/93 | n services= 147/147 || n - de 30 collab.= 174/174 | n 30 à 100 collab.= 41/42 | n + de 100 collab.= 24/24

haute école neuchâtel berne jura arc gestion neuchâtel delémont



Chaînes d'approvisionnement : où en sont les entreprises neuchâteloises ?

Karine Doan, Professeure associée à la Haute école de gestion Arc

Supply Chain Management

11.11.2026

Hes·so

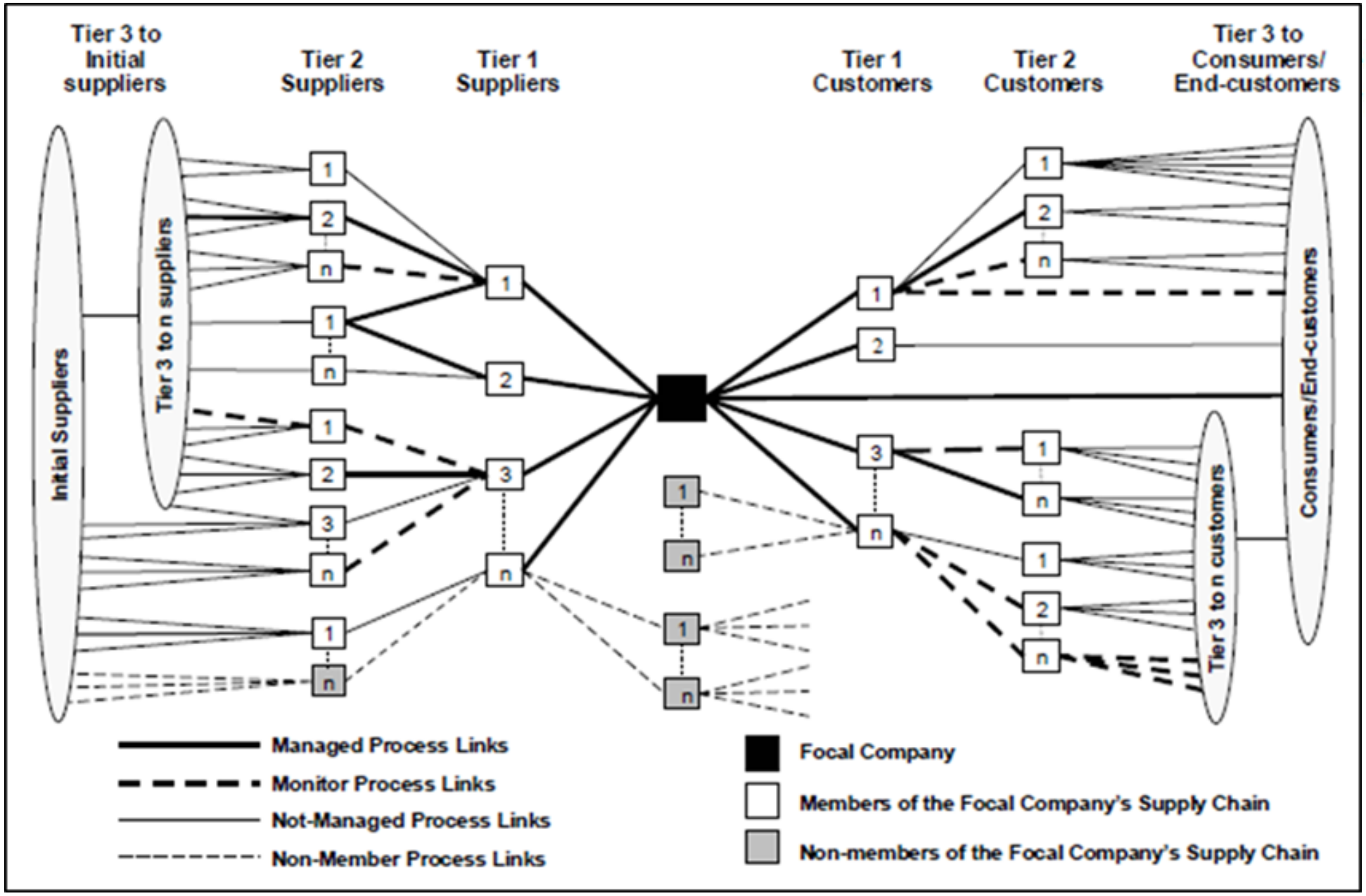
Sommaire

- Décryptage des résultats de l'étude conjoncturelle consacrés à la chaîne d'approvisionnement
- La transformation de la Supply Chain au cours de la dernière décennie

Une définition

La **supply chain**, ou **chaîne d'approvisionnement**, est définie comme un réseau d'organisations, de ressources, de processus et de flux qui coopère afin de concevoir, produire et fournir un produit ou un service au client final, tout en créant de la valeur tout au long de la chaîne.

Définition adaptée de Christopher (2023) et Baltacioglu et al. (2007).



Source : Tite et al. 2014

haute école
neuchâtel berne jura
arc gestion
neuchâtel delémont



Décryptage des résultats de l'étude conjoncturelle consacrés à la chaîne d'approvisionnement

Hes·so

La composition des répondants

63 %

Entreprises de services

72 %

Moins de 30 collaborateurs

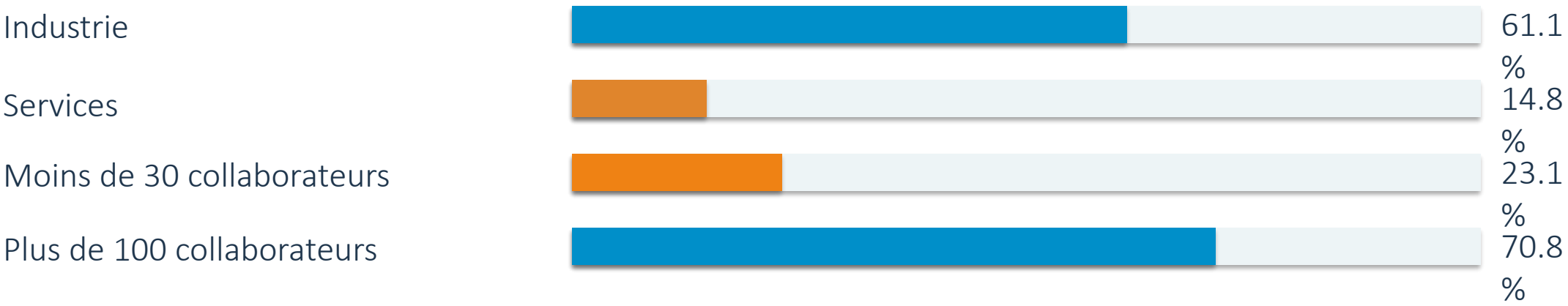
69 %

Emplois dans les grandes entreprises

Une majorité de petites entreprises parmi les répondants, mais une majorité des emplois dans les grandes entreprises.

Source : CNCI, enquête conjoncturelle, volet Supply Chain, automne 2026, n = 260.

La dépendance à une *supply chain* performante



Dépendance perçue ≠ interdépendance réelle

Source : CNCI, question 17. Industrie (n = 95), services (n = 155) ; moins de 30 collaborateurs (n = 182), 30 à 100 (n = 44), plus de 100 (n = 24).

Une différence majeure

INDUSTRIE

61,1 %

ont connu des perturbations

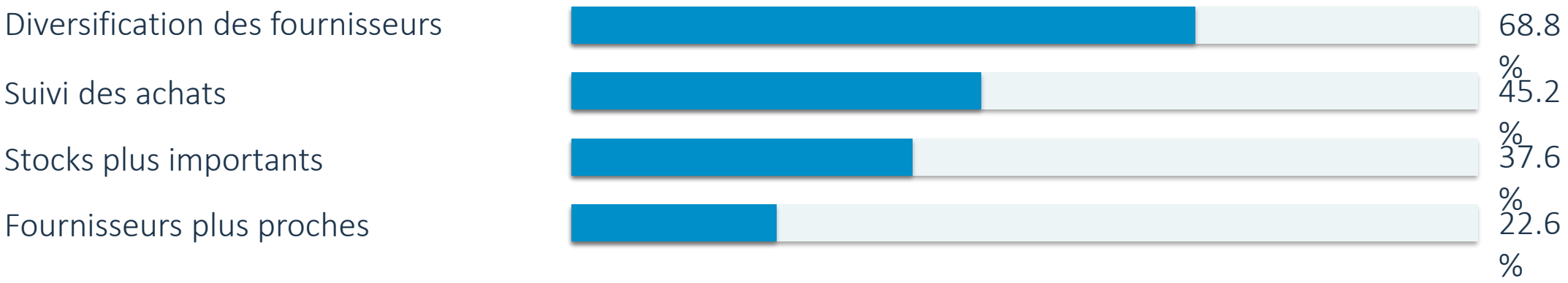
SERVICES

32,7 %

ont connu des perturbations

Source : CNCI, question 20. Industrie (n = 95), services (n = 153).

Les mesures déclarées



71,4 % des industriels citent la dépendance à certains fournisseurs comme vulnérabilité.

Source : CNCI, question 22.1 (mesures, n = 93) et question 24 (vulnérabilités, industrie n = 91). Réponses multiples.

La fragilité des réseaux d'approvisionnement

STRUCTURE DU RÉSEAU

Dépendances

Fournisseurs et liens critiques

Elliott et al. (2022) : les décisions individuelles peuvent aboutir à des réseaux collectivement fragiles.

PERTURBATIONS OBSERVÉES

Exposition ≠ impact

Chocs, retards et coûts

CNCI : l'absence de perturbation récente ne permet pas, à elle seule, de conclure à la résistance.

STRATÉGIES DE MITIGATION

Choix contextualisés

Diversifier, stocker, adapter

Roshani et al. (2024) : distinguer les stratégies et les adapter aux risques et à la configuration du réseau.

Il est important d'évaluer la pertinence des mesures au regard des vulnérabilités du réseau.

Sources : Elliott, Golub & Leduc (2022), American Economic Review, 112(8), 2701–2747 ; Roshani, Walker-Davies & Parry (2024), Annals of Operations Research, 341, 1267–1332.

La comparaison avec la pandémie

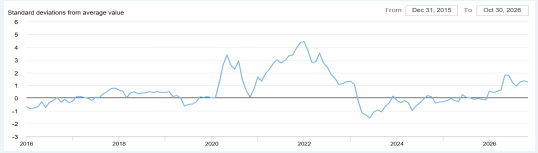
66,7 %

Perturbations jugées moins importantes qu'en période COVID-19

9,7 %

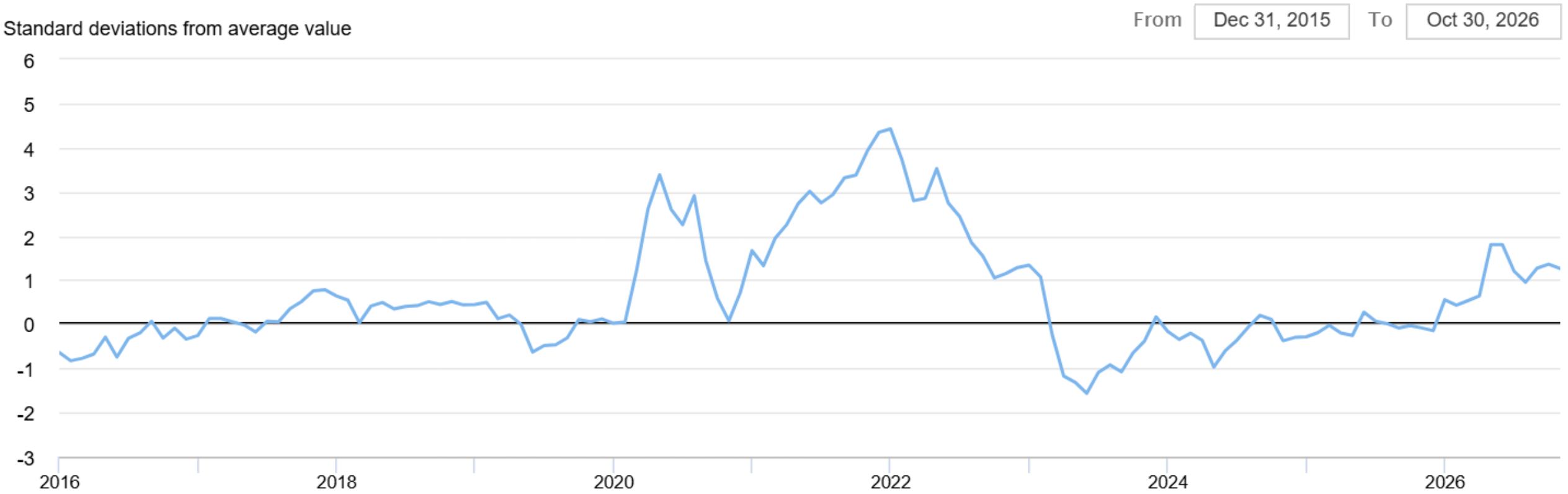
Perturbations jugées plus importantes

Indice de pression



Sources : CNCI, question 26, industrie (n = 93, y compris les réponses « Pas applicable ») ; Federal Reserve Bank of New York, Global Supply Chain Pressure Index.

Indice de pression sur la *supply chain* mondiale



Source: Federal Reserve Bank of New York, Global Supply Chain Pressure Index, https://www.newyorkfed.org/research/policy/gscpi.

Trois enseignements

01

Des perturbations moins marquées que pendant la COVID-19

02

Des dépendances fournisseurs toujours identifiées

03

Des réponses centrées sur les achats et les approvisionnements

Source : CNCI, enquête conjoncturelle, volet Supply Chain, automne 2026. Analyse des résultats déclaratifs.

haute école
neuchâtel berne jura
gestion
neuchâtel delémont



La transformation de la Supply Chain au cours de la dernière décennie

Hes·so

En dix ans, les règles du jeu ont changé

2016–19
Optimisation et globalisation

2020–21
COVID-19 et pénuries

2022–23
Ukraine, énergie, inflation

2024–26
Mer Rouge, tensions commerciales, recomposition des chaînes d'approvisionnement

La Supply Chain n'est plus seulement un centre d'efficience. Elle devient une capacité d'adaptation.

Trois chiffres-clés

34,5 Md

CHF d'exportations de l'industrie technologique suisse, 1er semestre 2026

−3,8 %

Évolution du chiffre d'affaires des PME de l'industrie technologique suisse 1er semestre 2026

70 %

du commerce international est lié aux chaînes de valeur mondiales.

Une industrie suisse sous pression et des réseaux mondiaux toujours intégrés.

Sources : Swissmem (2026), résultats de l'industrie technologique suisse au 1er semestre 2026 ; OCDE (2020), Trade Policy Implications of Global Value Chains..

Les *chokepoints* logistiques restent une vulnérabilité

Canal de Suez

- 2023 : 26 434 navires
- 2025 : 12 758 navires, soit une baisse de 51,7 % par rapport à 2023
- Mer Rouge : attaques des Houthis depuis fin 2023



Détroits de Malacca et de Singapour.

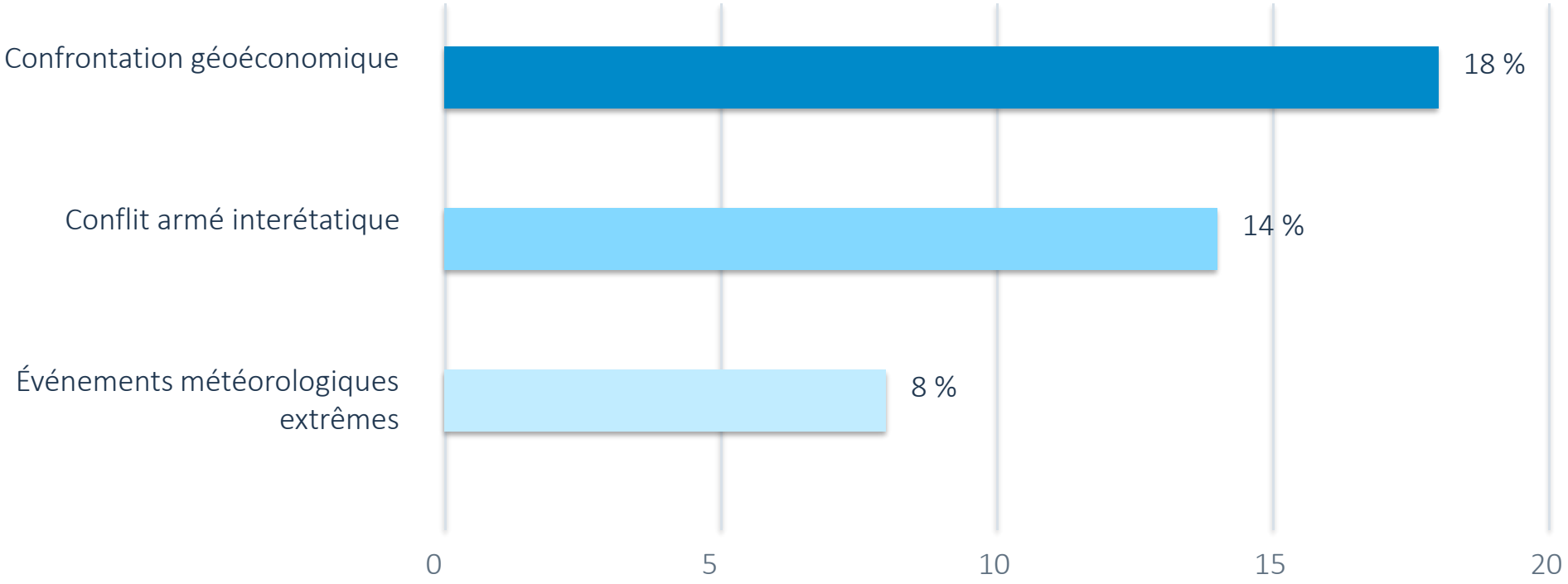
- 102 525 passages de navires en 2025
- Env. 21 % du commerce maritime mondial (env. 2 400 milliards de dollars de marchandises)

Cap de Bonne-Espérance

- Alternative au canal de Suez
- Env. 10 jours de plus

Source : https://www.marinevesseltraffic.com/

La géopolitique entre dans les décisions Supply Chain



Source : World Economic Forum, Global Risks Report 2026, Global Risks Perception Survey 2025–2026.

Les changements dans les décisions

Avant		Aujourd'hui
Coût unitaire	→	**Coût total + exposition au risque**
Fournisseur principal	→	**Portefeuille d'achat**
Stock minimal	→	**Stock segmenté selon la criticité**
Prévision	→	**Scénarios + adaptation**
Données ERP	→	**Visibilité multi-acteurs**
Performance interne	→	**Performance de l'écosystème**

Le rôle de Supply Chain Manager se transforme

Exécuter
Fiabiliser les flux

Optimiser
Coût, stock, service

Anticiper
Risques et scénarios

Concilier
Résistance, coût, durabilité, données

La compétence-clé n'est plus uniquement de faire fonctionner la chaîne, mais de savoir évaluer les différentes options et prendre des décisions rapidement.

Dix ans de recherche au rythme des transformations de la Supply Chain

	2016–17	2018–19	2020–21	2022–23	2024–25	2026
CONTEXTE SUISSE	• Initiative multinationales responsables (2016) • Stratégie énergétique 2050 (2017)	• Industrie 4.0 • Digitalisation et traçabilité	• Covid-19 et pénuries • Votation entreprises responsables (2020)	• Guerre en Ukraine • Crise énergétique • Loi sur le climat (2023)	• Diffusion de l'IA • Pression sur les coûts • Évolution des compétences	• Tensions commerciales • Dépendances internationales
PROJETS DE RECHERCHE	• RSE et SCM • CircaLog	• Process Mining • Smart Contracts (blockchain)	• Best Practices Covid-19 • HOSCM : jumeau numérique hospitalier	• Monitoring Software • Déchets médicaux • WiSSCaM	• Outil de simulation • Pénurie de talents • PCAD	• COMPASS • Jumeau numérique
ENJEUX	**Approvisionnement responsable**	**Performance des processus**	**Résilience opérationnelle**	**Durabilité et visibilité**	**IA et compétences**	**Maîtrise des risques**

Et pour 2027 ?

Deux projets en préparation

- Visibilité aux interfaces des Supply Chains du e-commerce : le cas des produits contrefaits
- Kairos : Sense early, decide robustly: timely supply chain resilience for Swiss firms



Conclusion

Que savons-nous ?

Quelles sont nos options ?

Dans quel délai ?

haute école neuchâtel berne jura arc gestion neuchâtel delémont

Le 18 mars 2027 : poursuivre la discussion entre entreprises

Supply Chain : Pratiques, réalités et défis des entreprises romandes

Résultats et témoignages

Enquête conjoncturelle, retours d'expérience et table ronde.

Atelier et benchmark

Comparer les pratiques et identifier des pistes d'action.

Jeudi 18 mars 2027 · 13 h 30 à 17 h · HEG Arc, Neuchâtel

Hes·so

haute école neuchâtel berne jura arc gestion neuchâtel delémont

Merci de votre attention !

Karine Doan

Professeure associée - Supply Chain Management

+ 41 76 557 23 36

karine.doan@he.arc.ch

Hes·so

Références

ENQUÊTE ET DONNÉES

CNCI (2026). Résultats de l'étude conjoncturelle, automne 2026 : Focus Supply Chain. Document transmis.

Federal Reserve Bank of New York (s. d.). Global Supply Chain Pressure Index. newyorkfed.org/research/policy/gscpi

Swissmem (2026, 23 août). La reprise dans l'industrie tech reste fragile. swissmem.ch

OECD (2020). Trade Policy Implications of Global Value Chains. OECD Trade Policy Brief. Paris: OECD.

OCDE (2026). Trends in Global Value Chains. doi.org/10.1787/8217c2ff-en

World Economic Forum (2026). The Global Risks Report 2026 (21e éd.). weforum.org/publications/global-risks-report-2026/

RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Baltacioglu, T., et al. (2007). A new framework for service supply chains. The Service Industries Journal, 27(2), 105–124. doi.org/10.1080/02642060601122629

Christopher, M. (2023). Logistics & Supply Chain Management (6e éd.). Pearson.

Elliott, M., Golub, B., & Leduc, M. V. (2022). Supply network formation and fragility. American Economic Review, 112(8), 2701–2747. doi.org/10.1257/aer.20210220

Roshani, A., Walker-Davies, P., & Parry, G. (2024). Designing resilient supply chain networks. Annals of Operations Research, 341, 1267–1332. doi.org/10.1007/s10479-024-06228-6

Tite, T., Chanson, G., & Gaultier-Gaillard, S. (2014). Gouverner la supply chain pour maîtriser les risques RSE. XXIVe Conférence internationale de management stratégique.

PASSAGES MARITIMES

Suez Canal Authority (2026). Suez Canal Statistics for 2025. suezcanal.gov.eg

CSIS (2026). Troubled Straits: Analyzing Trade Chokepoints in the South China Sea. csis.org

Seatrade Maritime News (2026). Malacca Strait vessel traffic at record levels in 2025. seatrade-maritime.com

Marine Vessel Traffic (s. d.). Global Ship Traffic Map. marinevesseltraffic.com