



Inventer la Supply Chain du "monde d'après"

Regards croisés
des décideurs

SDZ
└ Co-ingénierie logistique ┘
PROCESSRÉA

Juillet 2020

Sommaire

I. Introduction et méthodologie	03
II. Bilan du confinement	04
III. Risk Management	07
IV. Relocalisations	09
V. E-commerce et externalisation	10
VI. Investissements technologiques	12
VII. Priorités pour l'avenir	14
VIII. Interview de Jonathan Sebbane (SOGARIS)	15
IX. Conclusion	16
X. A propos de SDZ ProcessRéa	17

Introduction

Contexte de l'étude

A bien des égards, l'année 2020 a bouleversé nos certitudes. L'ampleur inédite de la crise de la Covid-19 et l'impact du confinement laisseront des traces durables dans le paysage économique français. Même si la reprise s'annonce plus rapide que prévu, un retour à la normale n'est pas attendu avant plusieurs années.

De toutes les filières impactées par la crise, il en est une dont l'importance capitale a été révélée par la paralysie quasi-totale de l'économie : la logistique. En effet, dès les premiers jours de la crise sanitaire, la question de l'approvisionnement stratégique en masques et en tests a mis un coup de projecteur sur la Supply Chain, pourtant traditionnellement remise à l'ombre. Avec la nécessaire continuité de l'approvisionnement alimentaire et sanitaire, elle s'est invitée sur les plateaux de télévision et dans les grands journaux nationaux comme jamais auparavant.

Face à la crise, les logisticiens ont dû faire preuve d'une agilité exceptionnelle pour réorganiser leur Supply Chain et garantir la continuité de l'approvisionnement, de la production et de la distribution. Ils se sont adaptés et ont innové dans un environnement particulièrement contraint. Dans un monde où les disruptions de ce type deviendront plus

fréquentes, les modèles actuels de Supply Chain peuvent-ils encore tenir la route ? Comment les chaînes d'approvisionnement s'adapteront-elles aux nouvelles habitudes de consommation des Français ? Quelles innovations et technologies sortiront du lot pour garantir la compétitivité de ce secteur vital pour l'économie ?

Pour répondre à ces questions, le cabinet d'ingénierie logistique [SDZ ProcessRéa](#) a mené une large étude auprès de décideurs issus d'entreprises intermédiaires (de 100 à 10 000 salariés), tous secteurs d'activité confondus, qui composent le tissu industriel français. Cette enquête, étalée sur deux semaines entre fin mai et début juin, est constituée de deux volets :

» un volet qualitatif, sur la base de 18 interviews de responsables économiques (dirigeants d'entreprise, responsables logistiques, fondateurs de start-ups, hauts fonctionnaires) ;

» un volet quantitatif, sur la base de 51 réponses à un questionnaire diffusé aléatoirement à des directeurs Supply Chain de la cible.

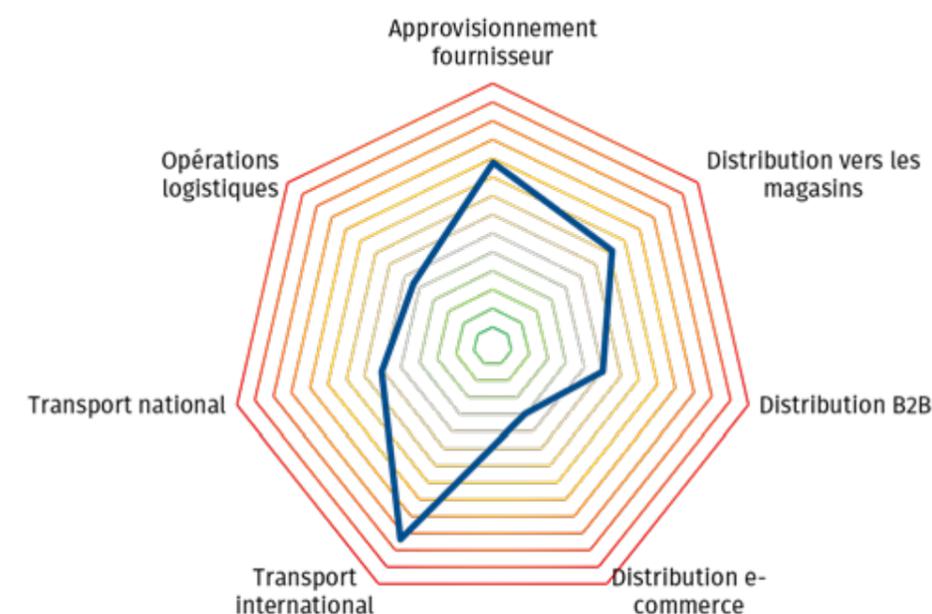
Les conclusions de cette étude ont vocation à alimenter les réflexions du « [Manifeste pour le Monde d'après](#) », initiative portée par le Cercle Orion, HEC Paris et SciencesPo.

Constat

Quel a été l'impact du confinement ?

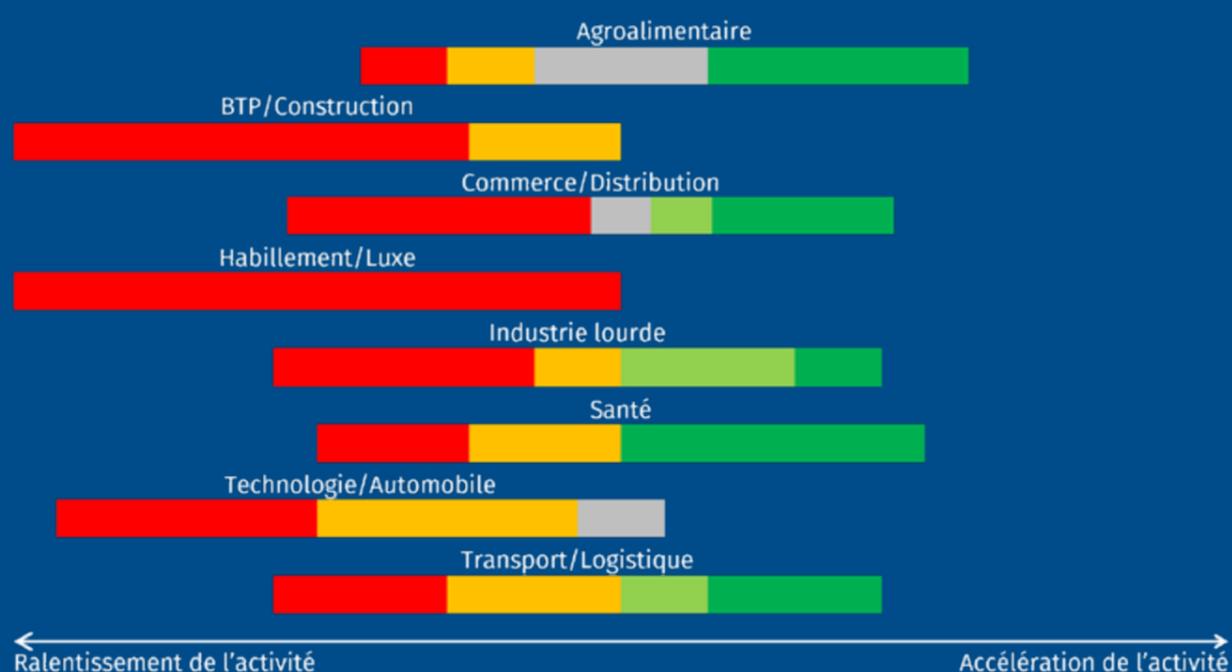
Selon les secteurs d'activités, la crise a eu un effet très variable. La construction ou encore les cosmétiques se sont arrêtés, tandis que d'autres secteurs, à l'image de l'industrie agroalimentaire, ont enregistré une forte hausse de leurs ventes.

Fonctions logistiques les plus perturbées pendant les semaines de confinement
Moyenne d'un score allant de 0 (non perturbé, au centre) à 2 (très perturbé)



Impact du confinement sur l'activité par secteur économique
Pendant les semaines de confinement, diriez-vous que l'activité de votre entreprise a...

- fortement ralenti
- ralenti
- stagné
- accéléré
- fortement accéléré



Juste avant l'annonce du confinement le 16 mars 2020, les responsables Supply Chain interrogés sont nombreux à avoir ressenti une forme de surconsommation de la part des ménages, qui ont tenté de stocker des denrées alimentaires ou sanitaires pour faire face à l'incertitude. En réalité, cette logique de constitution de stocks de sécurité avait commencé beaucoup plus tôt au sein des entreprises, en particulier celles – beaucoup plus conscientes du risque – ayant été exposées à l'épisode asiatique de l'épidémie. Ces stocks relativement hauts conjugués à une faible demande ont permis aux industriels de continuer à fonctionner au ralenti. Les dernières semaines de mars et le mois d'avril ont été marqués par un ralentissement généralisé de toute consommation, à l'exception

de quelques secteurs bénéficiant du confinement, comme l'alimentaire, le matériel de sport d'intérieur et les ustensiles de cuisine. Pour maintenir l'activité, des entreprises comme Le Slip Français ont adapté leurs ateliers à la production de masques. D'autres, à l'image du groupe Yves Rocher, se sont mises à produire du gel hydroalcoolique. A la fin du mois de mai, seules 39% des personnes interrogées avaient constaté un retour à la normale de leur activité.

Il ressort des interviews que l'essentiel des perturbations vécues trouve son origine dans un choc de la demande à la baisse et non dans des obstacles aux opérations. Ces dernières ont pu s'adapter rapidement, malgré un impact fort sur le transport, notamment aérien et maritime (impact souvent contourné par un report sur le ferroviaire).



5,8%

des sociétés interrogées ont arrêté complètement leurs opérations industrielles et logistiques pendant au moins trois semaines.

"Côté Supply, la logistique était dans l'immédiat une préoccupation de second plan. Les consommateurs étaient très indulgents lorsque leurs commandes prenaient du retard, ce qui arrivait à chaque fois."

Eliott Jabès (CEO, [Stockly](#))

En France, les absences de salariés en raison des craintes sanitaires ont constitué le principal obstacle aux opérations logistiques. La distanciation et les gestes barrières ont immédiatement été appliqués, mais comme le souligne le directeur des opérations d'une société pharmaceutique, ces mesures "pèsent fortement sur la productivité". Le dirigeant d'un 3PL abonde dans ce sens : "fonctionner comme cela coûte très cher dans un environnement où les marges sont faibles".

Même si les aides mises en place par l'Etat ont été très favorablement accueillies (en particulier le chômage partiel), certains responsables d'entreprises internationales comme Pascal Schmidt (Head of Supply Chain Management, [ThyssenKrupp Presta AG](#)) regrettent l'absence de coordination des pays européens en la matière ainsi que sur la question des frontières, véritable "casse-tête" selon lui.

- » Les ventes en B2C, **portées par le e-commerce**, ont subi une ré-organisation majeure, avec des secteurs gagnants et d'autres perdants.
- » Les transports ont subi d'**importants retards**, particulièrement problématiques en cas de contraintes de réfrigération/DLUO*.
- » Malgré l'effet de **rattrapage de la consommation** et de dépense de l'épargne, certains industriels estiment à 2 ans le retour à la normale.

*Date Limite d'Utilisation Optimale

Prévoir le risque Comment se préparer ?



Risk management

La prévision, la diversification et la constitution de stocks de sécurité minimisent le risque.



Agilité

Construire des Supply Chains flexibles et résilientes nécessite une grande agilité.

Parmi les 41% de répondants qui estiment que leur entreprise était relativement bien préparée à la crise, une majorité avait mis en place un Plan de Continuité d'Activité. Cependant, nombreux sont ceux à estimer que leur PCA ne s'est pas avéré être d'une grande aide. En effet, comme l'exprime avec humour un prestataire logistique, "les bombes ne retombent jamais deux fois dans le même trou".

Ce qui a sauvé les chaînes d'approvisionnement, c'est d'abord les stocks de sécurité. Pour éviter les sur-stocks, la prévision devra donc être affinée. Nicolas Boulingre (Directeur Global Supply Chain, [Radiall](#)) le confirme : "La fréquence de nos réunions S&OP* va passer du trimestre au mois pour nous aider à prévoir les ventes. La méthodologie DDMRP* va

également être développée plus vite que prévu."

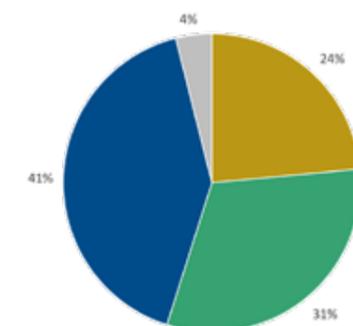
Cependant, la prévision ne résoudra pas tous les problèmes. Les supply chains devront gagner en agilité et en flexibilité pour gérer l'inattendu. Des solutions de secours devront être envisagées et la solidité financière de chaque fournisseur devra être minutieusement analysée, comme le confirme Christian Voindrot (Supply Chain Associate Director, [UCB France](#)).

Comme souvent en *risk management*, ceux qui s'en sont le mieux sortis n'ont pas mis tous leurs œufs dans le même panier. A l'avenir, une diversification des fournisseurs, mais aussi du portefeuille client, devrait permettre de mieux traverser les fluctuations d'offre et de demande.

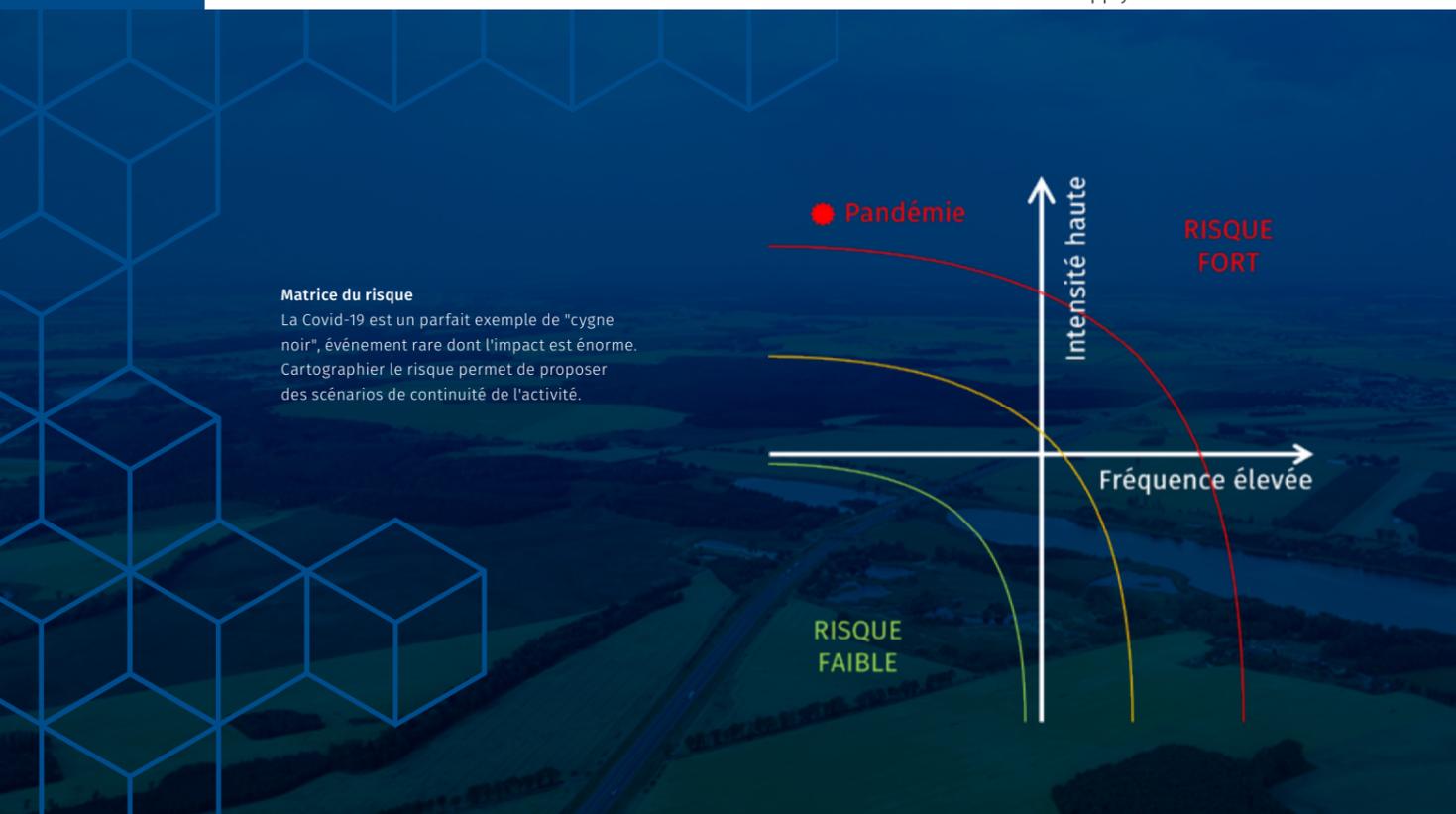
Est-il possible de se préparer à ce type de crise ?

Estimez-vous que votre entreprise...

- ...aurait dû mieux se préparer à ce type de crise
- ...ne pouvait pas se préparer à ce type de crise
- ...était à peu près préparée à ce type de crise
- Ne se prononce pas



*Sales and Operations Planning *Demand Driven Material Requirement Planning



"L'actualité a montré que nous n'étions pas encore en mesure de tout prévoir. Personne n'avait de visibilité à plus de quelques heures. [...] L'heure est plutôt à la flexibilité et à la capacité à s'adapter encore plus rapidement. L'organisation doit être toujours plus flexible pour répondre aux risques."



Florent Pavageau

Expert logistique

Relocalisations

Vers un approvisionnement local ?



37%

des responsables Supply Chain pensent que la crise les amènera à relocaliser leur sourcing ou leurs capacités de production (contre 29% qui ne le pensent pas).

Avec la fermeture des frontières, la crise a été plus clémentine pour les acteurs implantés localement.

Une tendance de fond

Selon Marc Stéfani (Directeur Activité Supply Chain France, [Viseo](#)), la relocalisation est une tendance de fond amenée à se renforcer, car les dépendances géopolitiques sont dangereuses en Supply Chain. La rationalisation des routes logistiques et l'approvisionnement local (à l'échelle européenne) semblent en tout cas faire l'unanimité, à une condition majeure : que les prix le permettent. Le dirigeant

d'une entreprise industrielle se montre ainsi inquiet d'une potentielle dégradation de la compétitivité de la France suite à une politique de rigueur : "si des mesures fiscales défavorables aux entreprises étaient prises, les groupes internationaux n'auraient aucun mal à partir".

Les industriels en ont bien conscience, l'abandon du "juste-à-temps" et les mouvements de relocalisation devront s'accompagner d'une productivité plus "agressive". Ils sont par exemple 47% à penser que la baisse du coût des opérations sera le principal *driver* de leurs investissements futurs.

L'avenir de la logistique

Qu'est-ce qui va changer ?



51%

des décideurs sont "d'accord" ou "tout à fait d'accord" avec le fait que leur stratégie Supply Chain va changer à la suite de cette crise (vs. 27% "pas d'accord" ou "pas du tout d'accord").

En revanche, une certaine désillusion les anime au sujet de l'économie de la France dans son ensemble. Si 38% des sondés pensent que le modèle de consommation des Français sera plus vertueux à l'avenir, ils sont 42% à penser le contraire.



Un rôle nouveau pour le magasin physique

Les grèves, les gilets jaunes et le confinement ont beaucoup impacté les points de vente traditionnels ces derniers mois. Encore aujourd'hui, le risque sanitaire leur impose des contraintes inédites. Selon Eliott Jabès (CEO, [Stockly](#)), le magasin physique doit donc se réinventer pour prendre le virage de l'omnicanalité (*Click & Collect*, essayages, etc.). Par ailleurs, grâce au pilotage de l'informatique, les magasins joueront bientôt un rôle de stocks de proximité, permettant d'offrir une livraison ultra-rapide et une plus grande agilité. Les logiques d'essayage à domicile et de *cash on delivery**, qui se développent déjà dans certains pays comme l'Allemagne, donneront en effet systématiquement l'avantage à la livraison la plus rapide et à la meilleure gestion des flux de *reverse logistics*.

Des opérations logistiques plus décentralisées

La fonction logistique est souvent perçue comme un poste de coût en entreprise. Avec l'avènement du e-commerce, cette vision pourrait bien changer. En particulier, la préparation de commandes devient un facteur différenciant essentiel, qui permet toutes sortes de personnalisations pour enrichir l'expérience du consommateur. Ainsi, selon Maxime Huzar (CEO, [SpaceFill](#)), il est probable que les entreprises conservent la préparation de commandes en interne, dans des entrepôts de petite taille, proches des clients finaux et des bassins d'emplois. En revanche, le stockage, moins stratégique, sera de plus en plus externalisé, mutualisé et automatisé dans des zones où le foncier permet d'importantes économies. La performance des transporteurs nationaux permet d'envisager ce modèle de réapprovisionnement régulier des plates-formes de préparation à partir de stocks décentralisés.

Il semble donc que nous soyons définitivement entrés dans une économie "post-coûts fixes", où le risque et la complexité des opérations peu stratégiques seront confiés à des prestataires de services spécialisés.

*Paiement de la commande à l'acceptation de la livraison



Proportion des sondés qui envisagent de développer l'omnicanalité*

69%

Mode de distribution indispensable pendant le confinement, le e-commerce va continuer à gagner du terrain.

Selon Antoine Carteyron (General Manager, [Stuart](#)), "on a gagné deux à trois ans sur la courbe d'adoption du e-commerce avec ce confinement", en particulier chez certains publics habituellement peu technophiles. Sébastien Bellone (Directeur Transport et Logistique, [Yves Rocher](#)) indique par exemple que les achats en ligne de son enseigne ont été multipliés par deux pendant cet épisode.

Ce développement de l'omnicanalité s'accompagnera d'enjeux de modernisation importants, car la logistique e-commerce est particulièrement contraignante (traitement des retours, délais de livraison, etc.).

*Parmi les entreprises où le e-commerce B2C est possible



Proportion des sondés qui privilégient l'externalisation de la logistique

53%

Face à la complexité croissante de la logistique et du transport, l'externalisation de ces fonctions semble s'imposer.

En réponse immédiate au traumatisme de la crise, un certain besoin de sécurité semblait favoriser une logique d'internalisation. Pourtant, les sondés se montrent beaucoup plus partagés. Ils sont nombreux à estimer que leur entreprise devrait se focaliser à l'avenir sur son "core business".

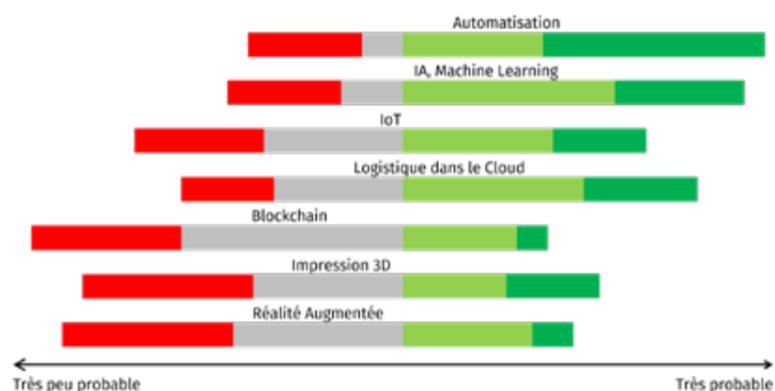
En effet, la logistique est un monde d'économies d'échelle, qui bénéficie de la mutualisation d'infrastructures de plus en plus chères et complexes. On voit ainsi des acteurs majeurs comme CDiscount se lancer dans la prestation de services logistiques pour rentabiliser leurs installations.

Technologie Quels investissements pour demain ?

Pour gagner en flexibilité et en efficacité, les logisticiens font le choix de la technologie

Une large majorité des décideurs interrogés est convaincue que la technologie leur permettra de mieux faire face aux crises à venir. Leur principal *driver* d'investissement est la réduction des coûts opérationnels, suivie par la hausse du niveau de service et la baisse de pénibilité. Stéphane Kernacker (Directeur Supply Chain, [Massey Ferguson France](#)), ajoute que les projets technologiques sont

une "vitrine de l'industrie française" pour les clients et les investisseurs, ce qui favorise l'expérimentation. En revanche, de nombreux obstacles demeurent, au premier rang desquels le manque de compétences en interne, révélant un besoin d'accompagnement important. Enfin, dans un secteur où les marges sont faibles, la démonstration précise du retour sur investissement est décisive pour 41% des sondés.



Investissements

Quels investissements technologiques seront choisis par votre société en réponse à la crise ?

- absolument pas
- NSP/non applicable
- peut-être
- certainement

Technologie gagnante

71%

des responsables Supply Chain envisagent d'avoir recours à l'automatisation logistique.

Certitude d'investir

76%

des entreprises de moins de 1 000 salariés sont certaines d'investir (contre 57% pour les plus grosses entreprises).

Besoin d'efficacité

47%

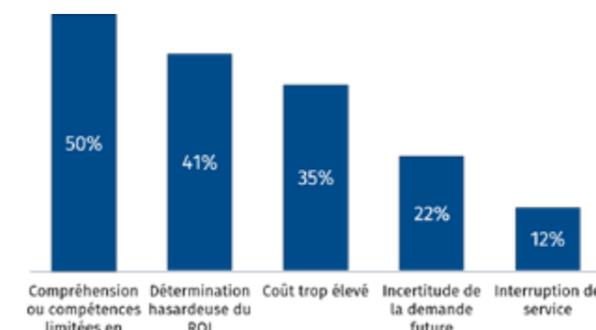
des sondés indiquent que leur principal *driver* est la réduction du coût (contre 39% pour la hausse du niveau de service).

Le virage digital, un enjeu majeur

Les entreprises qui disposaient de tableaux de bord et de systèmes centralisés de pilotage de leur Supply Chain ont globalement mieux traversé la crise. Alors que la logistique est amenée à gagner en agilité, le digital va jouer un rôle croissant dans l'anticipation des risques et l'adaptation aux situations inattendues.

"La pandémie actuelle est un accélérateur de l'évolution vers la digitalisation des entreprises, servie par une logistique performante."

Bernard Ochs (Président, [Urbanhub](#))



Obstacles

Quels sont les principaux obstacles aux investissements ?

Priorités pour l'avenir

Quelles sont les principaux enjeux à court terme des entreprises ?

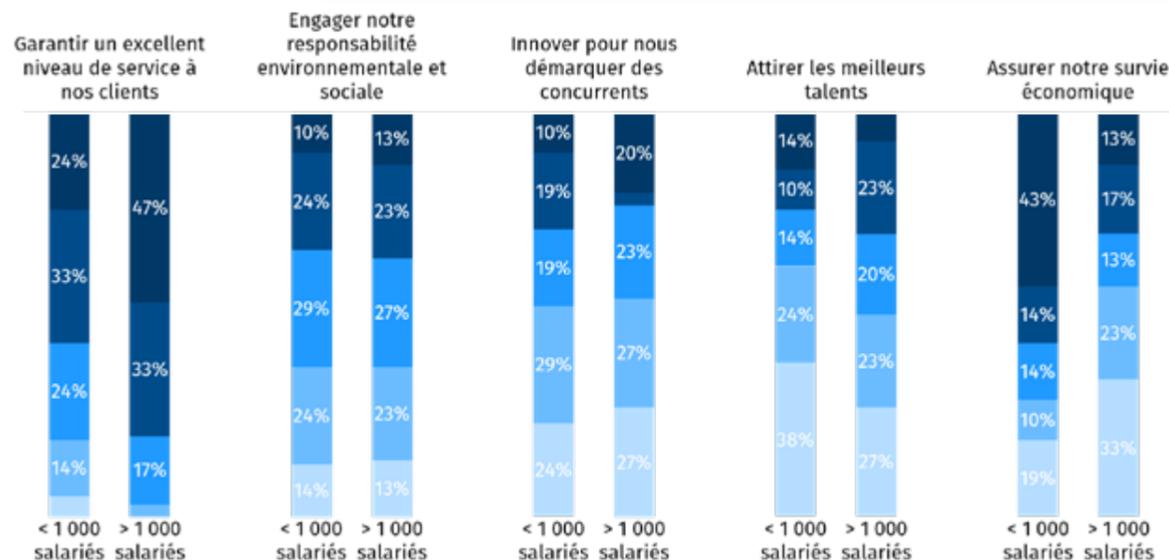
Les petites sociétés jouent leur survie économique, tandis que les grands groupes sont avant tout préoccupés par le risque de dégradation de leur niveau de service client.



Un secteur en déficit d'attractivité

"Nous fabriquons une communauté de travail unique et innovante. Quand je vois la richesse des missions que l'on confie à nos salariés, je pense que nous devons œuvrer à mieux les mettre en avant."

Eric Sarrat (Président, [GT Logistics](#))



Interview

Quels impacts sur la logistique urbaine ?



Jonathan Sebbane

Directeur général de [SOGARIS](#)

Quels sont les enseignements de la crise ?

Le confinement a révélé :

- » la place centrale de la logistique dans l'édifice économique national ;
- » l'efficacité des chaînes de distribution pour les acteurs habitués ou préparés à l'omnicanal : par exemple, Monoprix et Franprix ont très bien géré leur système *Quick & Collect* ;
- » la démocratisation de la livraison à domicile, sous toutes ses formes, y compris pour les petits commerces et les restaurants, avec plus ou moins de succès.

Comment la ville va-t-elle s'adapter aux flux urbains sans devenir infernale ?

La désorganisation des flux de marchandises limite l'efficacité de la livraison du dernier kilomètre, d'autant plus que la plupart des véhicules sont encore fortement polluants. Il faut donc prendre le taureau par les cornes et développer une approche globale de la logistique urbaine, qui associe acteurs publics et privés, et qui repose sur deux piliers :

- » la réglementations (pour imposer des flux propres et régulés) ;
- » les infrastructures immobilières (qui favorisent la multimodalité quand c'est possible).

Comment accélérer la transformation ?

SOGARIS veut avancer vite sur ces sujets, mais

la responsabilité est avant tout collective ; elle est partagée par l'ensemble de l'écosystème. Pour accompagner la transformation, l'Etat et les collectivités locales peuvent agir pour faire évoluer les pratiques des professionnels vers la transition écologique et sociale, ou encore limiter la précarisation qui frappe trop de livreurs du dernier kilomètre. Et ce, en intégrant bien le fait que la logistique reste un secteur à faibles marges, qui vit des transformations rapides.

Quelle est la place de l'innovation ?

Il est frappant de constater à quel point le commerce électronique a façonné nos modes de consommation en l'espace de quelques années. L'innovation est aujourd'hui une question centrale dans l'évolution de la logistique urbaine. Elle n'est pas que technologique car elle touche notamment à des questions urbaines, réglementaires, immobilières. Pour citer des sujets technologiques majeurs qui peuvent transformer radicalement le secteur à court terme, on peut lister :

- » la gestion de la *data*, notamment pour la mutualisation des services logistiques ou quantifier les émissions carbone ;
- » la mobilité, qui doit permettre le développement de modes de transport alternatifs à la route.



Conclusion

Construire l'après

La crise que nous venons de vivre est un parfait exercice d'agilité et de résilience.

Pour en tirer profit, de grands changements seront nécessaires. Tout d'abord, la régionalisation des chaînes d'approvisionnement semble inéluctable. Mais elle ne sera possible qu'à condition de savoir relever le défi de la compétitivité. Dans cette optique, la digitalisation et l'automatisation de la logistique seront indispensables pour optimiser les opérations, tout en améliorant leur empreinte écologique et sociale. Espérons que ces enjeux soient pris en compte par les pouvoirs publics, et qu'ils susciteront un regain d'attractivité pour cette filière porteuse d'avenir.

Je remercie chaleureusement tous les décideurs ayant participé à cette étude. Leurs recommandations alimentent d'ores et déjà la réflexion du "Manifeste pour le monde d'après", dont la publication est programmée en septembre.

Etienne Page
Directeur du développement de SDZ ProcessRéal

SDZ
┌ Co-ingénierie logistique ─┐
PROCESSRÉA

A propos de

SDZ ProcessRéal

Le partenaire de tous vos grands projets logistiques

Cabinet de conseil et d'ingénierie à taille humaine, [SDZ ProcessRéal](#) accompagne depuis plus de 30 ans des grands noms de la distribution, du luxe, de l'industrie automobile, de la pharmacie et du e-commerce. Leader français de l'ingénierie des systèmes logistiques automatisés, SDZ ProcessRéal développe des concepts avant-gardistes qui répondent à tous les grands enjeux logistiques de notre temps. Ses consultants multi-spécialistes s'inscrivent dans une démarche d'ingénierie performante et respectueuse de l'environnement.

De la définition du plan stratégique à la montée en charge de l'installation, la force du cabinet réside dans sa capacité à résoudre des problèmes complexes tout au long du cycle de vie des grands projets logistiques. Ses valeurs de proximité, d'excellence et de transparence en font un partenaire recommandé par 96% de ses clients.



Contact

Etienne Page
e_page@sdz-france.com

SDZ ProcessRéa
58 avenue Charles de Gaulle
92200 NEUILLY-SUR-SEINE

www.sdz-france.com