

BAROMÈTRE DÉMÉTER 2021

RESILIENCE DURABLE DES CHAINES LOGISTIQUES



PREAMBULE

Pour sa version 2021, les membres du Club Déméter ont souhaité orienter le baromètre annuel sur la question clé de la **résilience durable des chaînes logistiques**. Particulièrement éprouvée durant la période de pandémie, la supply chain soulève, en effet, cette nécessaire fonction attendue des organisations logistiques en cas d'évènement soudain et imprévisible. Par résilience durable nous entendons la capacité des organisations et des processus à surmonter et assurer de manière efficace la continuité du service clients au regard des perturbations soudaines qui peuvent être longues, imprévisibles et présenter des risques sanitaires, commerciaux et financiers élevés. L'enjeu n'est pas seulement une maîtrise parfaite d'une situation opérationnelle excessivement perturbée mais un défi supplémentaire qui vise à penser un dispositif proportionné à la gravité des situations et **qui ne dégrade en rien les indicateurs RSE engagés** par les organisations.

Les éléments de synthèse ci-dessous sont issus d'entretiens ouverts et individuels menés entre mi-mai et mi-juin 2021 avec 27 membres du club Déméter, dont la répartition du panel est la suivante :



Logistique Responsable

1. COMMENT GARANTIR LA RÉSILIENCE DURABLE DES CHAINES LOGISTIQUES ?

Répondre à cette question revient à définir l'*excellence en logistique qui se démontre aussi en période de crise*. La plupart des répondants insistent sur la flexibilité d'organisations coopérantes sur la globalité de la chaîne logistique. C'est aussi une intégration volontariste et programmée des actions liées à la transition énergétique. Il s'agit par ailleurs de maîtriser *des outils innovants de mutualisation et d'optimisation* des moyens de transport qui souvent *dépassent les frontières des entreprises* en visant une adéquation et une optimisation en continue des moyens par rapport aux besoins.

Une résilience durable pourrait s'exprimer par une collaboration exemplaire des acteurs d'une chaîne logistique en les réunissant dans une même « cellule virtuelle » afin de bénéficier collectivement de moyens « infinis », *animés par des objectifs communs*.

Résilience durable, comportements et savoir-être

Les comportements confrontés à des événements perturbateurs soudains privilégient un engagement maîtrisé des priorités. *Le sens du collectif et de l'organisation* ne s'improvise pas : tant au niveau des attitudes individuelles et managériales que des plans de secours anticipés. La clé de la résilience passe donc par *des équipes investies et responsabilisées*.

- Le dialogue et la confiance pratiqués dans les organisations, stimulent la résilience « durable » dans la mesure où des actes et des plans d'action concrets sont déclinés, formalisés alors en routine.
- Enjeux : permettre aux équipes une compréhension et une évaluation globales du problème, la gestion du stress, la prise en compte du terrain, les modalités formalisées du pilotage de la crise à traverser, la maîtrise programmée de l'étendue des solutions à déclencher de manière circonstanciée et proportionnée sont cités par les membres du Club.

Résilience durable, compétences et savoir-faire

Les schémas de résilience passent d'abord par la qualité, la formation, la polyvalence et l'intelligence humaine puis par la *haute maîtrise des processus et des plans de secours*. L'apprentissage de la collaboration interne et externe nécessite alors un renforcement des pratiques d'échange et une communication horizontale et verticale, sans failles. Le professionnalisme individuel et collectif ne se mesure pas qu'aux résultats opérationnels en routine mais également à sa capacité à proposer des solutions nouvelles, adaptées aux contextes des événements soudains. La quête de la résilience expérimentée lors des crises telles que la COVID est une évolution significative du périmètre extensif du savoir-faire et de l'excellence logistiques.

Résilience durable, outils et actions

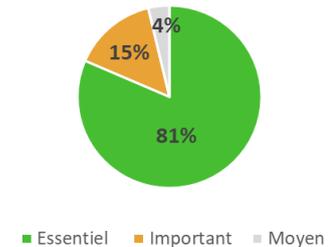
La tendance des réponses marque un besoin *d'outils simples, communicants et réactifs* issus en particulier des technologies digitales qui intègrent la dimension de pilotage et de gestion de la crise dérogeant ou complétant les process en routine dans une logique

Logistique Responsable

de continuité du service. Ainsi, donner de la visibilité, transmettre les informations essentielles appropriées au contexte de crise et formalisées dans des systèmes de plans de continuité, sont des sujets qui doivent aider les acteurs à la résolution des problèmes et la simulation de solutions adaptées. Ces « aides » des outils sont rarement ou très insuffisamment identifiés dans les systèmes existants : la gestion de crise n'est pas un module suffisamment développé et lisible de l'offre informatique pour aider aux prises de décisions qui reposeront, de toute façon, sur le savoir-faire et le savoir-être des équipes.

Être résilient, c'est être performant

Le panel juge en effet essentiel (à 81%) de viser une organisation résiliente pour atteindre la « performance logistique » tout en étant conscient des contraintes (variées) que cela représente. Cette performance est alors acquise bien entendu en périodes de stress prolongées des chaînes, mais aussi en périodes « normales ».



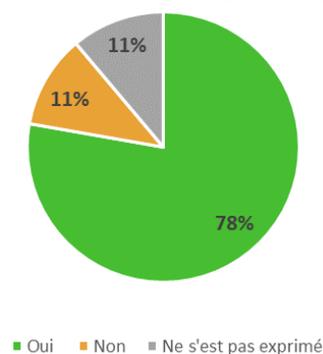
2. PLAN DE CONTINUITE D'ACTIVITE - PCA

La totalité des répondants ont des PCA en place dans leurs entreprises.

Sur la nature de ces plans de continuité, certaines entreprises ont des PCA assez globaux, plutôt orientés autour d'évènements impondérables « maîtrisés » type mouvements sociaux, incendies, intempéries.

D'autres ont des PCA partiels (souvent liés à des problématiques informatiques), par client (adaptés aux besoins des clients), et par typologie de produits.

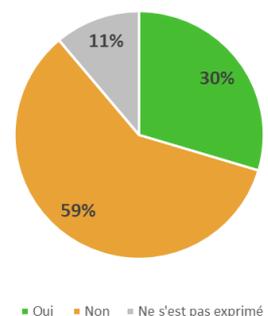
Le PCA Est-il mis à jour régulièrement ?



Globalement on voit que la Covid a contraint les entreprises à mettre à jour leurs PCA, à intégrer des éléments qui n'étaient « pas prévisibles » et à rendre les PCA plus opérationnels. Notamment sur tout ce qui est lié à la sécurité des hommes, gestes barrières et mesures sanitaires consécutifs dans un contexte de fortes variations subies de volumes.

Des exercices de gestion de crise ?

60% des entreprises ne font pas d'exercices de gestion de crise.



Logistique Responsable

Ceux qui en produisent le font en collaboration avec leurs clients, particulièrement sur des flux de reprises de marchandises. À l'avenir, il semble acquis de tester davantage les situations disruptives.

Que retenir de l'épisode COVID vs. PCA ?

Même imparfaits les plans de continuité établis ont permis de mieux appréhender la crise et d'identifier plus rapidement les solutions opérables. Les organisations plus agiles se sont adaptées malgré parfois des réactions très diverses des collaborateurs, liées en particulier à l'anxiété et la gestion du stress. Il y a encore des progrès à aller chercher sur quelques sujets comme l'anticipation, la prévision de l'activité, la concrétisation et l'ampleur des solutions de continuité actionnables de manière rapide et proportionnée. Certains PCA intègrent au-delà du périmètre logistique les autres fonctions impliquées de l'entreprise voire des territoires étendus à l'international.

3. « L'EXPERIENCE » COVID 19 & CHANGEMENT DURABLE DANS LES ORGANISATIONS

L'expérience « Covid » a percuté les organisations logistiques et dans certains cas de manière structurelle en accélérant des transformations qui étaient à un stade parfois rudimentaire.

C'est notamment le cas du télétravail avec ses bons et mauvais effets. En parallèle, la vision omnicanale et l'explosion du e-commerce ne sera pas remise en cause et pousse les organisations à s'adapter. On peut aussi citer le renforcement des outils prévisionnels et de partage de l'information qui se déploient, mais aussi la pression mise sur la supply chain par les directions générales pour mettre en place les bonnes solutions avec parfois des chaînes de décision plus courtes et réactives.

Enfin, on constate sur le terrain, un renforcement du cadrage et des process de PCA, des formes plus développées d'autonomie donnée aux équipes en situation d'urgence, une intégration plus ferme du risque sanitaire dans les process, et enfin davantage de dialogue constructif entre les acteurs pour viser des objectifs communs.

L'ordre des priorités s'en trouve modifié à hauteur des risques expérimentés lors de cette crise et qu'un retour à la routine ne devrait pas complètement effacer.

Pour tendre vers davantage de résilience, les postes de coûts les plus fréquemment cités vont d'abord à l'IT, aux nouvelles technologies et aux actions RSE en mettant unanimement l'humain au cœur des dispositifs en particulier par des actions de formation continue et de montée en compétences. Suivent le pilotage des flux, la maîtrise des processus et le renforcement des contrôles.

Logistique Responsable

Principaux freins à la résilience

Au fond, les organisations sont arrivées à un point d'efficience dans les activités logistiques de routine mais le choc d'une pandémie met en évidence une série de dysfonctionnements et d'impréparations qui affectent lourdement le système : c'est notamment le cas de la sursollicitation des équipes en situation de stress.

La performance limitée des systèmes d'information en situation perturbée est un réel frein, de même que la capacité du management à maîtriser toutes les composantes de la crise face à des situations jamais vues ni prévues.

Pour certains, le fait de travailler avec des organisations logistiques pas toujours si agiles que cela, freine de facto la flexibilité requise avec certaines rigidités des processus qui n'intègrent pas leur adaptation aux cas extrêmes et soudains.

Enfin, l'imprécision et la communication des décisions opérationnelles couplées à des procédures de gestion de crise trop faibles peuvent entraver l'opportunité de résilience.

Ce que l'on apprend de cette crise, c'est que travailler sur les points de faiblesses observés, c'est aussi renforcer l'efficacité des activités post-crise redevenues routines.

Des exemples concrets et récents de résilience

La violence de la situation sanitaire a renforcé pour nombre des répondants, le dialogue et la collaboration entre partenaires. L'écourtement du délai de mise en place de solutions alternatives a engendré des formes de solidarité sur les décisions prises. Une plus grande attention est portée aux équipes confrontées à des situations inédites.

Pour certains, des problèmes de cyber-attaques se sont ajoutées à la complexité de la situation. Des points hebdomadaires en distanciel ont pour quelques-uns permis d'encadrer la crise par des décisions immédiates. Des performances inédites par exemple sur les délais de mise en place des interfaces informatiques d'un entrepôt de secours ou, l'ouverture de drives en temps record, démontrent que l'inertie peut être combattue efficacement.

Des collaborations exemplaires industriel / distributeur, par exemple, sur la priorisation des gammes ou la communication de données prévisionnelles affinées, démontrent qu'en situation de crise la solidarité et la prise de décision commune sont des atouts substantiels.

Logistique Responsable

4. MESURER, EVALUER LA RESILIENCE DE SON ORGANISATION PEUT APPARAÎTRE ASSEZ ABSTRAIT... OU PAS ?

Si la crise n'a pas généré d'indicateurs intrinsèques, elle a toutefois renforcé le suivi et l'appréciation des indicateurs traditionnels de satisfaction clients (ruptures, continuité de l'activité, délais de réassort, éventuels surcoûts). Mais la crise ayant eu un effet significatif sur la tension des ressources humaines, un suivi particulier est apporté aux indicateurs de gestion du personnel afin de détecter et corriger très vite les situations qui se dégradent (taux d'absentéisme, productivité, questions spécifiques à la période Covid dans les enquêtes de satisfaction auprès des collaborateurs).

Si la résilience des organisations logistiques est un « must » incontournable pour la plupart, *on ne sait pas vraiment la mesurer au-delà de la variation des indicateurs classiques* entre période de routine et période de stress des chaînes même si l'ordre de priorité en période troublée accentue le service clients par rapport à la minimisation des coûts.

Des indicateurs théoriques à créer à l'avenir permettraient-ils de mesurer cette résilience ?

Sans doute trop théorique d'une part, et trop vaste d'autre part, nous ne relevons pas de suggestions simples. Il apparaît toutefois un besoin de creuser *un cadre d'indicateurs complémentaires tendanciels* qui donne une image assez précise de la résilience d'une organisation en distinguant le qualitatif du quantitatif entre période « routine » et période de « crise ».

Par exemple : capacité à partager l'information, sur-sollicitation des moyens, capacité à ne pas freiner les autres projets engagés par l'organisation, l'efficacité « end to end » des organisations, mobilisation et stabilité des collaborateurs, temps d'interruption et de réamorçage de livraisons de produits, enquête satisfaction clients en ciblant des questions sur la période de crise, non dégradation des indicateurs RSE, etc.

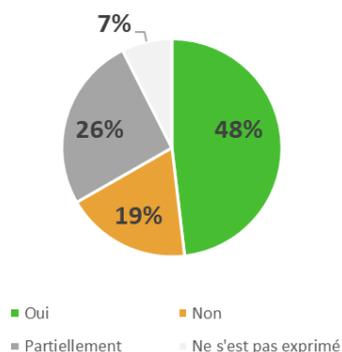
5. MAILLON « FAIBLE » ET MAILLON « FORT » SUR L'ENSEMBLE DES PROCESSUS SUR LA CHAÎNE

La très grande diversité des réponses démontre qu'il n'y a pas à proprement parlé de *maillon faible* freinant la capacité de résilience, mais un ensemble de dysfonctionnements et d'impréparations au quotidien plus ou moins connus et qui s'illustrent et se dramatisent lorsque la chaîne est confrontée à des tensions inhabituelles. Ce qui a été vécu durant la pandémie donne à chacun une idée concrète de ce qu'il faudrait corriger en priorité afin d'être mieux préparé aux crises à venir.

Logistique Responsable

Maillon fort unanime, le rôle crucial des ressources et des compétences humaines qui ont été au cœur de la traversée de la crise et qui ont permis manifestement d'en atténuer les effets au bénéfice de l'organisation globale et surtout des consommateurs. Pour certains privilégiés, leur système d'information parfois intégré, à bien résisté aux soubresauts de la crise. On note également une bonne réactivité des prestataires logistiques engagés du fait de leur cœur de métier vers la recherche de solutions opérationnelles vis-à-vis de leurs clients distributeurs et industriels.

6. LE STOCK : UN OUTIL STRATEGIQUE DE RESILIENCE ?

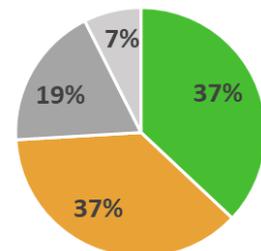


Le dimensionnement des stocks pourrait-il être profondément bouleversé ?

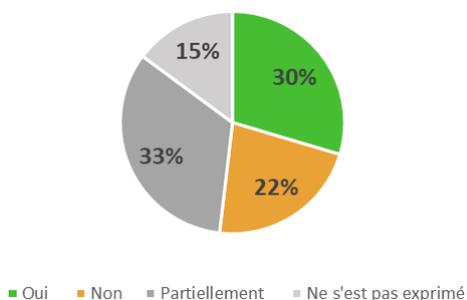
Selon le secteur du répondant, les réponses diffèrent mais globalement convergent vers certains redimensionnements des flux domestiques et une augmentation prévisible des stocks de sécurité pour les flux internationaux. Le flux tendu est partagé entre nécessité pour ne pas augmenter les surfaces de stockage et complexité de gestion.

Et la localisation des stocks, peut-elle être repensée ?

La question des stocks implique en fait de distinguer localisation et dimensionnement avec une réflexion approfondie sur les stocks de sécurité et la performance de la gestion des commandes sans transformation radicale des pratiques dans l'échantillon des répondants, hors les flux internationaux.



Et une relocalisation des productions à une échéance relativement brève ?

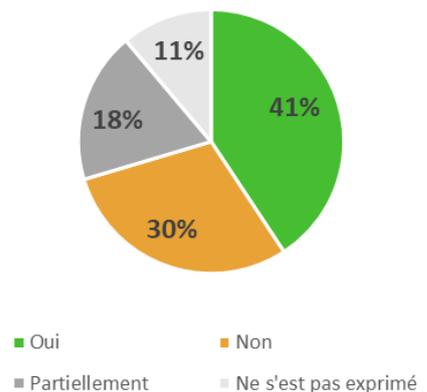


Les réponses sont globalement prudentes et n'anticipent, à brève échéance, qu'à 30% un mouvement fort de relocalisation. Les logiques économiques et d'investissement demeurent. Peut-être certains secteurs stratégiques comme celui de la santé, au vu de la situation vécue sur les vaccins et les masques en début de pandémie, pourraient faire l'objet de relocalisation. Le peu de tension durable sur les produits de première nécessité explique par ailleurs cette position.

Logistique Responsable

Le flux tendu pourrait-il profondément s'avérer bouleversé ?

Si le flux tendu est une technique largement développée sur certaines activités, **certains prônent une approche plus pragmatique** consistant à catégoriser les flux et définir la logique d'approvisionnement pour les consommateurs. Une enseigne de la distribution spécialisée évoque plutôt une approche par flux lissés afin d'avoir le bon stock au bon moment et au bon endroit plutôt qu'une recherche absolue de réduction du délai. Enfin, la manière de traiter le flux tendu en particulier par la mécanisation peut engendrer des transferts d'un mode à l'autre. Aucune transformation radicale ou généralisation de ce mode de gestion n'est mentionnée dans les réponses de l'échantillon qui évoquent plutôt une forme de statu quo.



CONCLUSION :

Rôle clé pendant la crise, il y a quasi-unanimité sur le **rôle stratégique renforcé du chaînon transport**. En cause notamment : l'essor rapide et visible du e-commerce et l'importance de l'approvisionnement des produits de première nécessité.

Maillon essentiel souvent lié à des externalités négatives, on observe le besoin de mettre en avant les externalités positives et les progrès, ou encore les innovations de la profession (autour des nouvelles technologies notamment) notamment de le défi climatique.

La résilience des chaînes logistiques passe avant tout par une résilience des individus. A tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, les femmes et les hommes sont donc au cœur de la capacité des entreprises à être résiliente.

En ce sens, les collaborateurs ont pu mettre à profit une variété de compétences et de qualités comportementales. L'adaptabilité, la flexibilité, la réactivité, la polyvalence, l'organisation, l'agilité, l'engagement, le sang-froid, et la collaboration, sont autant de critères primordiaux pour assurer la continuité des activités en périodes perturbées.

Sur le plan de la collaboration entre les acteurs, des initiatives collaboratives abordent des pistes intéressantes comme l'élaboration de PCA collectifs, la mise en place d'outils collaboratifs entre acteurs pour accentuer la visibilité et la réactivité, la détente des délais ou encore la valorisation des fonctions logistiques opérationnelles.

Il est intéressant de matérialiser la résilience au travers d'un processus rétroactif qui s'articule en 3 séquences : absorption, réponse et capitalisation.

Logistique Responsable

Baromètre Déméter 2021 | Résilience Durable

Enfin, à l'image des ateliers de partage des bonnes pratiques Covid initiés au début de la crise sanitaire, et au vu des attentes des membres, le club Déméter peut représenter ce lieu de « capitalisation collective » par le partage collaboratif de retours d'expériences et où chacun viendrait s'enrichir pour progresser.

CONTACTS

Julien Darthout | julien@club-demeter.fr

Victor Rawyler | victor@club-demeter.fr

Logistique Responsable

ASSOCIATION CLUB DEMETER
41 Rue Périer - 92120 Montrouge
contact@club-demeter.fr